

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ROGÉRIO ZANON DA SILVEIRA

A VIDA NA FAZENDA:
SENTIDOS SUBJETIVOS DO SERVIDOR FAZENDÁRIO
FRENTE À PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO

VITÓRIA

2010

ROGÉRIO ZANON DA SILVEIRA

**A VIDA NA FAZENDA:
SENTIDOS SUBJETIVOS DO SERVIDOR FAZENDÁRIO
FRENTE À PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientadora:

Professora Doutora Márcia Prezotti Palassi

VITÓRIA

2010

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

S587v Silveira, Rogério Zanon da, 1963-
A vida na fazenda : sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à
participação no trabalho / Rogério Zanon da Silveira. – 2010.
117 f. : il.

Orientadora: Márcia Prezotti Palassi.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro
de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Participação. 2. Trabalho. 3. Subjetividade. 4. Auditores fiscais. 5.
Administração pública. I. Palassi, Márcia Prezotti. II. Universidade Federal do
Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

ROGÉRIO ZANON DA SILVEIRA

A VIDA NA FAZENDA: SENTIDOS SUBJETIVOS DO SERVIDOR FAZENDÁRIO FRENTE À PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 31 de março de 2010

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^ª. Doutora Márcia Prezotti Palassi
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora

Prof. Doutor Fernando Luis González Rey
Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Prof^ª. Doutora Ana Paula Paes de Paula
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof^ª. Doutora Mônica de Fátima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Doutor Sérgio Robert de Sant'Anna
Universidade Federal do Espírito Santo
Suplente

Esse trabalho é dedicado aos colegas que lutaram e lutam, no Espírito Santo,
pela construção de uma Secretaria de Fazenda cada vez mais
democrática e participativa.

Participação é Conquista!

Pedro Demo

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Márcia Prezotti Palassi, pelo incentivo e especial interesse demonstrado em cada momento da orientação. Por transmitir um pouco de sua dedicação e paixão pela educação e pela pesquisa.

Ao Prof. Doutor Fernando Luis González Rey, pela profundidade e aplicabilidade social de sua obra e pela contribuição dada a essa pesquisa.

Aos colegas de trabalho que participaram ativamente da pesquisa, formando o grupo de pesquisa, Vera, Inácio, Plínio, Ana Lúcia, Carmem, Gabriel e Egberto, e àqueles que indiretamente contribuíram para sua realização.

Aos colegas Bruno Pessanha Negris, Secretário de Estado da Fazenda do Espírito Santo, e Gustavo Assis Guerra, Subsecretário de Estado da Receita, pelo reconhecimento e pelo apoio institucional para a realização desse estudo.

Aos professores do Mestrado, pelo nível das aulas; pela ajuda precisa no decorrer do Mestrado e na construção dos trabalhos.

Agradecimento especial aos demais servidores do Programa de Pós-Graduação em Administração, na pessoa da Secretária do Mestrado, Sra. Belkiss Costa de Araújo

Aos colegas mestrandos, pela ajuda coletiva valiosa e pela oportunidade do convívio.

À companheira Fábiana e ao filho Pedro Henrique, pelo incentivo.

Aos meus pais, Paulo Luiz da Silveira e Terezinha Lopes da Silveira.

A todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a pesquisa.

Muito Obrigado!

SUMÁRIO

1	Introdução	11
2	Referencial Teórico.....	16
2.1.	A Subjetividade numa Perspectiva Histórico-Cultural	17
2.2.	Participação no Trabalho e Subjetividade.....	20
3.	Metodologia de Pesquisa	29
3.1.	Natureza da Pesquisa	30
3.2.	Eu Topo: Os Sujeitos da Pesquisa	32
3.3.	O Trabalho no Campo: Cenário e Momentos Empíricos	33
3.4.	A Coleta: Procedimentos para Obtenção dos Dados	36
3.5.	A Produção: Construção e Análise da Informação	38
4.	Do Sítio ao “Site”: Perspectiva Histórico-Cultural da SEFAZ	43
4.1.	A Área da Fazenda: Missão e Atribuições.....	44
4.2.	A Luta no Campo: Dimensão da Participação na SEFAZ.....	46
4.3.	O Posto, o Imposto e o Pasto: Breve História do Fisco	48
5.	Sujeitos em Caminhada: A Construção do Conhecimento	51
5.1.	Irmãos Coragem: Perfil dos Sujeitos da Pesquisa	51
5.2.	História e Cultura: Capítulos que Marcaram o Sujeito	55
5.2.1.	Carmem: “...vi um homem com um revólver dizendo que iria se matar.”	55
5.2.2.	Ana Lúcia: “...pois a partir daí comecei a exigir mais respeito...”	56
5.2.3.	Vera: “Acho que éramos muito jovens.”	57
5.2.4.	Plínio: “...não continuaria se tivesse que abrir mão da faculdade.”	59
5.2.5.	Gabriel: “...aquela mulher simples com o filho no colo...”	60
5.2.6.	Inácio: “Minha Vida na Fazenda.”	61
5.2.7.	Egberto: “O que você sente, o trabalhador lá na fábrica sente...”	61
5.3.	Proseando Causos: Conflitos e Sentidos da Participação	62
5.4.	“Refazenda”: Sentidos Subjetivos, Participação e Trabalho	78
5.5.	O Fazendário: Sentidos Subjetivos da Participação no Trabalho	94
5.6.	A Vida na Fazenda: Subjetividade Individual e Social na SEFAZ	103
6.	Considerações Finais: Vislumbrar a Nova Instituição	109
	REFERÊNCIAS:	115
	APÊNDICE I – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	117

LISTA DE SIGLAS

AFES - Associação do Fisco Espírito-Santense

AFITES - Associação dos Fiscais Tributários do Espírito Santo

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

COOPFISCO - Cooperativa dos Servidores do Grupo TAF do Espírito Santo

SEFAZ – Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo

SINDIFISCAL - Sindicato do Pessoal do Grupo de Tributação, Arrecadação e Fiscalização (TAF) do Estado do Espírito Santo

SUBSER – Subsecretaria de Estado da Receita

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

RESUMO

Este estudo aborda o tema da participação no trabalho no âmbito da Administração Pública. O conceito de participação adotado está associado às formas e aos meios pelos quais os trabalhadores e dirigentes de uma organização podem influenciar seus destinos (MOTTA, 1999), agregando-se a busca deliberada e consciente do trabalhador em participar do desenvolvimento da organização da qual faz parte, desde os níveis operacionais aos estratégicos. Os sujeitos pesquisados são sete auditores fiscais da receita estadual da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo (SEFAZ), escolhidos num universo de aproximadamente 400 auditores. A delimitação do estudo é a Subsecretaria de Estado da Receita (SUBSER). O levantamento dos dados deu-se em quatro momentos empíricos, realizados entre os meses de julho de 2009 e fevereiro de 2010, e os instrumentos de pesquisa utilizados foram conversação grupal, redação e entrevista aberta. O problema de pesquisa teve origem nas inquietações do pesquisador sobre a diversidade e a complexidade dos problemas relacionados à participação no trabalho, nem sempre possíveis de serem explicados a partir de elementos objetivos. Essa compreensão do problema norteou a opção pelo estudo de natureza qualitativa baseada na Epistemologia Qualitativa (REY, 2005) e as análises foram fundamentadas a partir da acepção de sentido subjetivo (REY, 2003, 2005). O autor defende que entre o pensamento e a linguagem está a emoção, e que por isso nem sempre os sentidos subjetivos podem ser captados nas expressões diretas do sujeito. O objetivo da pesquisa foi analisar os sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho. O referencial teórico é a teoria da subjetividade na perspectiva histórico-cultural de González Rey (2003, 2005), que propõe uma concepção de subjetividade a partir de uma compreensão histórico-cultural do homem. Sua teoria rompe com a dicotomia entre o social e o individual, e passa a entender a subjetividade como produção permanente de sentidos subjetivos na pressão recíproca entre a subjetividade social e a individual. Os sentidos subjetivos mais relevantes identificados em cada um dos sujeitos pesquisados frente à participação no trabalho estão associados: em Egberto, à visão política e social; em Ana Lúcia, ao núcleo familiar; em Inácio, à autoestima e à necessidade de encarar o controle cultural institucional; em Vera, à jovialidade, ao novo e à mudança, e também à realização de trabalho em área mais próxima as suas aptidões e habilidades; em Plínio, à busca por desenvolvimento pessoal integral, à reverência às regras formais e, paradoxalmente, à aversão ao controle; em Carmem, à família, especialmente ao filho, e à necessidade de ser reconhecida pelo esforço empregado; em Gabriel, à simplicidade e à visão social, representada pela preocupação com a condição social do outro. Os dados possibilitaram ainda a identificação de elementos marcantes da subjetividade social prevalente na instituição, com destaque para: cultura baseada no controle; mistura entre relações de amizade e relações profissionais; e carência de espaços de participação. Ao final, foram sugeridas medidas no sentido de aprimorar a relação servidor-instituição e a participação no trabalho. Foram também levantadas lacunas e limitações do estudo e indicadas questões que podem ser objetivo de estudo no futuro.

Palavras-chave: participação no trabalho, subjetividade, sentidos subjetivos, auditor fiscal, Administração Pública.

ABSTRACT

This study deals with the theme of participation at work when it comes to Public Administration. The participation concept adopted is associated to the forms and the means by which workers and leaders of an organization can influence their destinies (MOTTA, 1999). The researched people are seven state tax auditors from the "Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo" (SEFAZ), Brazil, chosen in an universe of approximately 400 auditors. The delimitation of the study was the "Secretaria de Estado da Receita" (SUBSER), responsible for the taxation functions, collection and monitoring of the state tributes. The data collection happened in four empirical moments, between July 2009 and February 2010, and the research instruments used were group conversation, writing of a text and open interview. The research problem had its origin in the researcher's uneasiness about the diversity and the complexity of problems related to participation at work, not always possible to be explained starting from objective elements. That understanding of the problem oriented the option for the study of qualitative nature based in Qualitative Epistemology (REY, 2005). Rey (2005) understands the research as a dialogue process and communication. The analyses were based starting from the meaning of subjective sense (REY, 2003, 2005). The author defends that between the thought and the language it is emotion, and that is the reason why not always the subjective senses can be captured in the subject's direct expressions. The objective of the research was to analyze the subjective senses of the tax auditors in the light of participation at work. The theory that supports the research is the theory of the subjectivity in González Rey's historical-cultural perspective (2003, 2005). His theory breaks away with the dichotomy between the social and the individual, and begins to understand the subjectivity as a permanent production of subjective senses in the reciprocal pressure between the social subjectivity and the individual subjectivity. Four empirical moments were accomplished in the research. The results showed that the subjective senses of the tax auditor in the light of participation at work are produced in each one in a differentiated way and starting from their experiences in different spaces of performance, influenced by the life history of each one. Their social spaces, as the house, the workplace and the education, for instance, are interacted in a complex way in the production of subjective senses of each subject. The data still made possible to identify remarkable elements of the social subjectivity preponderant in the institution, with prominence for: control-based culture; mixture between relationships of friendship and professional relationships; and lack of participation spaces. At the end, measures were suggested in order to improve the servant-institution relationship and the participation of the servant at work, whose main are: adoption of human resource policies; motivate the participation of the servants in important discussions; collective construction of participation spaces; invigoration of relationships based on the trust; and attention to the woman's situation and to her participation space in the institution.

Key-words: participation at work, subjectivity, subjective senses, tax auditor, Public Administration.

1 Introdução

Este estudo aborda o **tema** da participação no trabalho no âmbito da Administração Pública, no qual o termo participação está relacionado às formas e meios pelos quais os trabalhadores e dirigentes de uma organização podem influenciar seus destinos (MOTTA, 1999). Agrega-se ao **conceito** a busca deliberada e consciente do trabalhador em participar do desenvolvimento da organização da qual faz parte, desde os níveis operacionais aos estratégicos: nos processos de trabalho, na gestão, nas decisões, na busca pelo alcance dos resultados planejados bem como pela distribuição de parte desses resultados.

Com esse conceito, o que se pretende é uma compreensão ampla do termo participação, que ultrapasse as acepções que restringem o termo à idéia de distribuição do poder decisório entre os diversos atores que se inserem numa determinada relação de trabalho. Essa visão vai ao encontro de Coutinho (2006), para quem a análise teórica sobre a participação dos trabalhadores é polêmica, sem que haja consenso entre os estudiosos que se dedicam ao tema.

No Brasil, todos os sujeitos que servem ao Poder Público são denominados de agentes públicos, que se classificam em agentes políticos e servidores estatais. Um conceito abrangente de serviço público é o que é dado por Cretella Junior (1980, p. 55), para quem serviço público “é toda atividade que o Estado exerce, direta ou indiretamente, para a satisfação das necessidades públicas mediante procedimento típico do direito público”. As primeiras noções de serviço público surgiram na França, com a chamada Escola de Serviço Público. Em sentido amplo, os servidores públicos são as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta e para isso possuem vínculo empregatício. Compreendem os servidores estatutários, os empregados públicos e os servidores temporários, e são remunerados pelos cofres públicos (MELLO, 2000).

Os **sujeitos pesquisados** são servidores públicos da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo (SEFAZ), com vínculo empregatício estatutário. A **delimitação do estudo** é a Subsecretaria de Estado da Receita (SUBSER), órgão que integra o organograma da SEFAZ responsável pelas funções de tributação, arrecadação e fiscalização dos tributos estaduais.

A pesquisa se inspira na preocupação de Demo (1988), para quem a participação consciente dos agentes públicos e da população na Administração Pública é fundamental para que a burocracia não corra o risco de se voltar para si mesma e se tornar emperrada e alienada do

serviço à comunidade. As inquietações apresentadas nesse trabalho vêm sendo amadurecidas pelo pesquisador ao longo de uma carreira de mais de vinte anos na SEFAZ, período em que foi **problematizando** a participação no trabalho no âmbito da instituição.

Os problemas são de diversas naturezas e nem sempre estão evidentes. Em diferentes áreas e períodos, os níveis de participação parecem variar muito entre os servidores; diminuir em uns e aumentar em outros. Também é possível constatar que um mesmo servidor apresenta oscilações no que diz respeito à participação no trabalho em momentos diferentes na carreira. O nível de remuneração nem sempre está diretamente associado ao nível de participação no trabalho, pois servidores que ganham relativamente a mesma remuneração podem ter envolvimento participativo diferenciados. No que diz respeito à participação dos servidores na gestão, a complexidade parece ser ainda maior. É possível perceber momentos em que aberturas à participação não são preenchidas, em contraponto a outros em que, mesmo que as circunstâncias não sejam muito favoráveis, observa-se ativa participação.

Os problemas relacionados à participação no trabalho influenciam significativamente o desempenho institucional. No senso comum da SEFAZ, há uma tentativa de estabelecimento de relações de causa e efeito aos problemas ligados à participação, mas o que se observa é que fatores objetivos, por si só, não dão conta de explicá-los. Essas questões parecem residir em outra dimensão, na dimensão da subjetividade, e nem sempre aparecem nas expressões diretas dos servidores. É no bojo dessa reflexão que emerge o **problema** objeto de estudo: investigar os sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho.

O **referencial teórico** que sustenta a proposta de estudo dos sentidos subjetivos do servidor frente à participação no trabalho é a teoria da subjetividade sob o enfoque histórico-cultural desenvolvido por Rey (2003). O autor define sentido subjetivo como “a unidade inseparável dos processos simbólicos e as emoções num mesmo sistema, no qual a presença de um desses elementos evoca o outro” (REY, 2003, p. 127). O autor procura especificar que a natureza do sentido se separa da palavra dita ou escrita pelo sujeito e se delimita em espaços produzidos pela cultura simbolicamente, “que são as referências permanentes do processo de subjetivação da experiência humana” (REY, 2005, p. 21).

O **método de pesquisa** é o estudo de caso (REY, 1999). A **pesquisa é de natureza** qualitativa, cuja análise é feita em uma perspectiva epistemológica implícita na Teoria da Subjetividade e na Epistemologia Qualitativa desenvolvidas por Rey (2003, 2005). Sob essa

perspectiva, a elaboração do problema de pesquisa constitui apenas o início de um processo de constituição do problema que acompanhará o curso de pesquisa. A respeito da formulação do problema, o autor encoraja: “o pesquisador nunca ficará tranquilo, nem mesmo depois de a pesquisa ter sido concluída” (REY, 2005, p. 88).

“O problema de fato evolui na medida em que o processo de pesquisa avança, e em que o modelo oriundo desse processo se organiza, permitindo o trânsito do pesquisador por representações muito mais complexas, que podem resultar tanto da evolução do problema, como de sua transformação em outro conjunto de representações orientadoras do processo de pesquisa em seus novos momentos” (REY, 2005, p. 91-92).

O ponto de vista do autor sobre o problema de pesquisa é mais aplicável ainda às hipóteses. Nessa pesquisa, a elaboração de hipóteses e de categorias é feita no decorrer de seu desenvolvimento, por meio da construção de indicadores de sentidos subjetivos. Essa opção tem consonância com o primeiro atributo geral da Epistemologia Qualitativa, que defende o caráter construtivo-interpretativo do conhecimento, o que implica compreender o conhecimento como produção e não como apropriação de uma realidade que se apresenta (REY, 2005, p. 4).

As hipóteses são levantadas a partir de indicadores de sentidos subjetivos. No processo de pesquisa, por meio da comparação de indicadores de sentidos subjetivos levantados num mesmo instrumento ou em instrumentos diferentes, as hipóteses vão sendo confirmadas ou não, assim como vão dando origem à construção de novas hipóteses. A construção do conhecimento se dá, então, num processo construtivo-interpretativo permanente, não se orientando por uma lógica preconcebida, mas por um processo mental e reflexivo do pesquisador, que durante o curso da pesquisa vai construindo o seu próprio modelo teórico (REY, 2005).

O **objetivo da pesquisa** é analisar os sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho. A **relevância do estudo** está na busca de compreensão para problemas relacionados à participação no trabalho, pois os resultados da pesquisa fornecem subsídio científico para o desenvolvimento de planos, diretrizes e ações que visem à melhoria da efetividade da instituição, o que para a sociedade significa mais qualidade nos processos de captação e alocação de recursos públicos. Conhecendo o problema, a instituição poderá buscar mecanismos que visem estimular a participação no trabalho, o trabalho em equipe, a atuação em setores chaves, o avanço na carreira, entre outros. A identificação de problemas

específicos ligados à participação no trabalho é relevante para o desenvolvimento de uma cultura institucional cooperativa, participativa, democrática. Os estudos podem ainda contribuir para o entendimento de problemas análogos em outras áreas da Administração Pública.

Para a área acadêmica, a relevância do estudo está em sua contribuição para a literatura e para as teorias sobre participação no trabalho e na gestão. O estudo contribui para o preenchimento de uma lacuna nos estudos em Administração que abordam o tema da participação na gestão pública. Em mapeamento realizado por Palassi e Silveira (2009), ficou constatada a ênfase dada ao estudo da participação popular na Administração Pública, mas os estudos que abordam a participação do servidor público em sua ambiência de trabalho são raros.

O desenvolvimento do trabalho se dá em seis capítulos. O Capítulo 1 é a Introdução, no qual são apresentados o tema, o conceito de participação adotado, os sujeitos pesquisados, a delimitação do estudo, a problemática, o problema objeto de estudo, o referencial teórico, a natureza e o método de pesquisa, o objetivo e a relevância do estudo.

O Capítulo 2 é destinado ao Referencial Teórico e está dividido em dois subcapítulos. No subcapítulo 2.1., são apresentadas as bases teóricas que sustentam o estudo, a Teoria da Subjetividade sob o Enfoque Histórico-Cultural, desenvolvida por González Rey (2003). No subcapítulo 2.2., são desenvolvidos os conceitos de participação no trabalho e subjetividade adotados, buscando explicar os pontos de convergência entre os conceitos e a integração entre participação no trabalho e subjetividade.

O Capítulo 3 é dedicado à metodologia de pesquisa adotada. Inicialmente explica-se o objetivo da pesquisa: analisar os sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho. A seguir, no subcapítulo 3.1., é explicada a natureza qualitativa da pesquisa, a utilização do método de estudo de caso e a ênfase aos sentidos subjetivos (REY, 2003, 2005) para o alcance do objetivo de pesquisa. O subcapítulo 3.2. trata do universo e dos critérios adotados para a seleção dos sujeitos de pesquisa. O subcapítulo 3.3. aborda a criação do cenário de pesquisa e a realização dos quatro momentos empíricos. O subcapítulo 3.4. informa os procedimentos utilizados para a obtenção dos dados e o porquê da escolha dos instrumentos de pesquisa utilizados: conversação, redação e entrevista aberta. Por fim, o subcapítulo 3.5. trata da construção e análise da informação.

O capítulo 4 contextualiza histórica e culturalmente a SEFAZ, desde suas origens com a criação da Capitania Hereditária do Espírito Santo, até o marco histórico de fechamento dos postos fiscais de fronteira no ano de 2009. O subcapítulo 4.1. aborda a missão e as atribuições da SEFAZ, fazendo breve incursão em seus principais setores. O subcapítulo 4.2. faz um relato histórico da luta dos servidores fazendários pela conquista de espaços de participação na instituição e por melhores condições de trabalho. Fala sobre as primeiras tentativas de organização coletiva do Fisco e sobre a criação da associação dos fiscais, até sua transformação em sindicato. O subcapítulo 4.3. tece breve história do auditor fiscal, desde o trabalho duro e isolado no meio do mato, até os tempos atuais da internet e dos documentos eletrônicos.

O Capítulo 5 é destinado à análise dos momentos empíricos. O subcapítulo 5.1. traça um perfil dos sujeitos de pesquisa. Os subcapítulos 5.2. e 5.3. tratam do primeiro e do segundo momento empírico. O subcapítulo 5.4. apresenta os dados e análises do quarto e último momento empírico. O subcapítulo 5.5. é uma revisão dos subcapítulos anteriores, por meio da qual são confirmadas e desmanchadas hipóteses levantadas nos subcapítulos anteriores e apontados os sentidos subjetivos da participação do servidor fazendário frente à participação no trabalho. O subcapítulo 5.6. busca integrar as análises apresentadas nos subcapítulos anteriores e ressaltar elementos caracterizadores da subjetividade social e da subjetividade individual na SEFAZ.

No Capítulo 6 são apresentadas as Reflexões Finais: um resumo dos principais pontos do trabalho, as dificuldades encontradas, as lacunas deixadas, algumas sugestões para continuidade dos estudos, a relevância do trabalho para a academia, para a instituição e para a sociedade e o potencial que a pesquisa tem em contribuir para o entendimento dos complexos problemas que envolvem a participação dos servidores fazendários no trabalho.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico que sustenta essa pesquisa é a teoria da subjetividade na perspectiva histórico-cultural desenvolvida por Rey (2003). Para desenvolvê-la, o autor parte da proposição de que o homem é constituído a partir de sua reflexibilidade durante sua história de vida, processo durante o qual seu pensamento atua por meio de situações que provoquem sua emoção. Nessa perspectiva, o exercício do pensamento vai além do exercício da linguagem. Entre o pensamento e a linguagem “existe uma relação complementar, e também contraditória, em que um não se reduz ao outro, e nem é explicado pelo outro” (REY, 2003, P. 235).

Por meio de seu processo reflexivo, o sujeito voluntária ou deliberadamente intervém na produção de sua própria subjetividade e na constituição subjetiva dos espaços sociais em que atua, a partir de onde intervém também em outros espaços sociais. Nesse sujeito, a linguagem não aparece de forma isolada, produzida apenas a partir da cognição. A linguagem surge no indivíduo repleta de sentido subjetivo, traduzindo emoções complexas do sujeito, e gerando novas emoções, no constante trânsito do sujeito em diferentes espaços sociais. “A emoção é uma condição permanente na definição do sujeito. A linguagem e o pensamento se expressam a partir do estado emocional de quem fala e pensa” (REY, 2003, p. 236).

Em sua vivência em diferentes espaços sociais, o sujeito, por intermédio do funcionamento da tríade pensamento-emoção-linguagem, vai construindo alternativas e se reposicionando ou se adaptando, num processo constante que dura toda sua história. Durante o decorrer do tempo, essa construção de alternativas tende a se tornar cada vez mais complexa, exigindo a criação de novas alternativas e de novos reposicionamentos, num processo permanente e sem retorno. Essa necessidade de construção permanente de novas alternativas, cada vez mais complexas, gera conflitos internos, já que em muitas situações exige do sujeito distanciamento dos sentidos históricos residentes em sua identidade pessoal e social (REY, 2003). A mudança do sujeito de sua terra natal, por exemplo, constitui uma situação que pode ilustrar esse distanciamento. A perda de um ente querido poderia ser outra. Mas existem infindáveis momentos em que essas situações acontecem, com menor ou maior grau de impacto e intensidade.

Nessa acepção de sujeito, como sujeito de pensamento, emoção e linguagem, é que emerge o sujeito reflexivo e participativo de Rey (2003). A reflexibilidade e a participação são

elementos essenciais à existência do ser humano enquanto sujeito. “A reflexibilidade é uma característica do sujeito com a qual está comprometida a produção de sentidos subjetivos em todas as esferas da vida”. Nesse processo, por meio do pensamento e do exercício de novas práticas sociais, o sujeito encara permanentemente suas posições anteriores e enfrenta momentos em que rompe com o social, o que resulta no aparecimento de novos focos de subjetivação social (REY, 2003, p. 240).

Nesse contexto de compreensão do sujeito está assentada a teoria da subjetividade desenvolvida por González Rey (2003). A subjetividade vista sob o enfoque histórico-cultural rompe com a visão que restringe a subjetividade ao intrapsíquico. A teoria da subjetividade assumida por Rey (2003, p. 240) “se orienta para uma apresentação da subjetividade que em todo o momento se manifesta na dialética entre o momento social e o individual”, em que o momento individual está representado por um sujeito comprometido permanentemente “no processo de suas práticas sociais, de suas reflexões e de seus sentidos subjetivos”.

2.1. A Subjetividade numa Perspectiva Histórico-Cultural

Na obra *Sujeito e Subjetividade* (2003), Rey defende um conceito de subjetividade que não guarda relação com o conceito desenvolvido em algumas correntes filosóficas da modernidade:

“A subjetividade (...) é um complexo e plurideterminado sistema, afetado pelo próprio curso da sociedade e das pessoas que a constituem dentro do contínuo movimento das complexas redes de relações que caracterizam o desenvolvimento social. Essa visão da subjetividade está apoiada com particular força no conceito de sentido subjetivo, que representa a forma essencial dos processos de subjetivação” (REY, 2003, p. IX).

A partir dessa visão de subjetividade, o autor abre uma discussão sobre o processo de construção do conhecimento na pesquisa qualitativa e propõe a Epistemologia Qualitativa, na qual defende o caráter construtivo-interpretativo do conhecimento. Como explica o autor, esse enfoque “implica compreender o conhecimento como produção e não como apropriação linear de uma realidade que nos apresenta” (REY, 2005, p. 5).

Rey (2005) propõe uma concepção de subjetividade a partir de uma compreensão histórico-cultural do homem, o que considera ser uma das possíveis continuações da obra de Vigotsky e Rubinstein. Nessa concepção, os sentidos subjetivos procedentes das experiências atuais e anteriores do sujeito constituem subjetivamente sua manifestação em cada espaço social concreto. Assim, o estudo do sujeito em cenários microsociais implica compreender os

comportamentos ali produzidos por meio dos sentidos subjetivos desse comportamento (REY, 2003). Na acepção do autor, o sentido caracteriza o processo da atividade do homem em seus diversos ambientes de ação.

A acepção de sentido subjetivo facilita entender que o emocional resulta da convergência e da confrontação de elementos de sentido constituídos na subjetividade individual “como expressão histórica do sujeito e de outros aspectos que aparecem por meio de suas ações concretas no processo de suas distintas atividades” (REY, 2005, p.21). Por exemplo, a reação de um aluno em sala quando chamado à atenção pelo professor representará uma expressão de sentido sempre que essa reação implique uma emoção. E essa expressão de sentido não se evidencia apenas pela ação do professor, mas também “pelo que o aluno gera nesse contexto de relação a partir de outros sentidos atuantes, tanto em configurações de sua subjetividade individual, como em diferentes contextos atuais de sua vida social” (REY, 2005, p. 21).

Rey explica que a categoria de sentido continua sendo desenvolvida, desde o que considera ser a primeira definição mais elaborada de Vigotsky, de que sentido é “um agregado de todos os fatos psicológicos que surgem em nossa consciência como resultado da palavra”. Para Vigotsky, e dentro desse conceito, o sentido possui inúmeras zonas que variam em sua instabilidade e “o significado é uma dessas zonas de sentido que a palavra adquire no contexto da fala” (VIGOTSKY *apud* REY, 2005, p. 20). O conceito de sentido subjetivo desenvolvido por Rey é elaborado a partir de uma definição de sentido pela sua relação inseparável com a subjetividade. Em seus trabalhos, Rey define sentido como sentido subjetivo, que é:

“a unidade inseparável dos processos simbólicos e as emoções num mesmo sistema, no qual a presença de um desses elementos evoca o outro, sem que seja absorvido pelo outro. (...) O sentido subjetivo representa uma definição ontológica diferente para a compreensão da psique como produção cultural” (REY, 2003, p. 127).

Os termos “processos simbólicos” e “emoções” concedem ao conceito de sentido subjetivo um caráter profundo e são essenciais para o seu entendimento. O sentido subjetivo representa uma unidade integradora de elementos diferentes, processos simbólicos e emoções, e é a integração desses elementos que define o sentido subjetivo. O sentido subjetivo não aparece diretamente na expressão intencional do sujeito, ou seja, nem sempre aparece diretamente numa frase ou numa palavra. Os sentidos subjetivos aparecem de forma indireta na qualidade da informação, que pode ser identificada no lugar em que uma palavra se encontra numa frase ou em uma narrativa; na comparação de significações distintas que podem ser observadas em uma expressão, no nível diferenciado de tratamento de temas. A informação pode vir ainda

“na forma com que se utiliza a temporalidade, nas construções associadas a estados anímicos diferentes, nas manifestações gerais do sujeito em seus diversos tipos de expressão, etc.” (REY, 2005, p. 116).

Os sentidos subjetivos são produzidos nas diferentes zonas ou espaços do social e estão presentes em qualquer experiência social concreta. A subjetividade social, entendida como sistema de sentidos subjetivos, permite estudar a sociedade por meio de diferentes processos, “que, em momentos anteriores do desenvolvimento da psicologia, representaram campos específicos da psicologia aplicada, frequentemente isolados entre si”. O emprego dos sentidos subjetivos permite produzir indicadores para construção de conhecimento de difícil acesso empírico, “que caracterizam as formas mais complexas de constituição da subjetividade social” (REY, 2003, p. 216),.

O conceito de sentido subjetivo dá particular sustentação à concepção de subjetividade desenvolvida por Rey. A subjetividade é legitimada pelo fato de ser “uma produção de sentidos subjetivos que transcende toda a influência linear e direta de outros sistemas da realidade” (REY, 2005, p. 22). A subjetividade é assim

“um complexo e plurideterminado sistema, afetado pelo próprio curso da sociedade e das pessoas que a constituem dentro do contínuo movimento das complexas redes de relações que caracterizam o desenvolvimento social. Esta visão de subjetividade está apoiada com particular força no conceito de sentido subjetivo”. (REY, 2003, p. IX – prefácio).

Rey (2003) considera a necessidade de superar a visão mecanicista de ver cultura, sujeito e subjetividade como fenômenos diferentes e passar a vê-los como fenômenos que se integram. Seu conceito de subjetividade é uma tentativa de superar a dicotomia entre o social e o individual, dicotomia que tem influenciado forte e historicamente a construção do pensamento psicológico, em sua opinião. O esforço teórico do autor, em sua passagem da psicologia geral para a psicologia social, o ajudou a pensar uma teoria de personalidade de base histórico-cultural. Segundo o autor, isso o fez “pensar na psicologia social com uma base teórica dialética e complexa, na qual o individual e o social não constituiriam uma dicotomia, nem se excluíam reciprocamente” (REY, 2003, p. 201). É dentro desse esforço teórico de integração da dimensão individual com a social que nasce a categoria de subjetividade social.

“(...) tenho estabelecido em trabalhos precedentes o conceito de subjetividade social (1993, 1996, 1997), cujos fenômenos, de uma forma ou de outra, têm sido objeto de atenção de vários autores, entre os quais considero como especialmente relevantes Castoriadis e Guattari. O conceito de subjetividade social nos permite compreender a dimensão subjetiva dos diferentes processos e instituições sociais, assim como o da rede complexa do social nos diferentes contextos em que ela se organiza através da história. Esta

visão facilita transcender a divisão dicotômica entre o social e o subjetivo, assim como da dicotomia entre o individual e o social.” (REY, 2003, p. 78-79).

No conceito de subjetividade social, ao ressaltar que o social e o individual não constituem uma dicotomia e nem se excluem reciprocamente, o autor declara rompimento com uma opinião enraizada em muitos psicólogos de que a subjetividade é um fenômeno individual. O autor enfatiza a subjetividade como um sistema complexo, que se forma de maneira simultânea nos planos individual e social. Nesse processo, o indivíduo é ao mesmo tempo constituinte e constituído (REY, 2003). A teoria da subjetividade assumida pelo autor está orientada por uma dialética entre o momento social e o individual, de forma constante nas práticas, nas reflexões e nos sentidos subjetivos da pessoa. O sujeito não é um reflexo do social, mas o resultado de uma confrontação com o social e com sua própria subjetividade.

O autor reconhece que em momentos anteriores de seu próprio trabalho, o sujeito era definido como um “indivíduo consciente, intencional, atual e interativo, condições permanentes para sua expressão vital e social” (REY, 2003, p. 236). Mas, a partir de determinado ponto, encontra um aspecto que considera central, sobre o qual não havia se detido antes, que é o de considerar o sujeito como sujeito da emoção: “a emoção é uma condição permanente na definição do sujeito” (REY, 2003, p. 238).

2.2. Participação no Trabalho e Subjetividade

Rey (2003) defende que a categoria de sujeito implica necessariamente a de participação, pois ele está sempre situado em uma região da prática social. “Portanto, o reconhecimento dessa categoria é um aspecto central no reconhecimento do caráter social da subjetividade individual” (REY, 2003, p. 238). A subjetividade, na visão histórico-cultural do autor, rompe com a representação tradicional na qual a subjetividade está restrita ao intrapsíquico. Sua visão está orientada para a apresentação da subjetividade que se manifesta em todo o momento na dialética entre o momento individual e o social (REY, 2003).

O conceito de subjetividade social define o complexo sistema de configuração subjetiva dos diferentes espaços sociais da vida social. O conceito, além de romper com a dicotomia entre o individual e o social, realça o entendimento de que esses espaços não podem ser vistos de maneira fracionada. Os diferentes espaços da vida social “se articulam estreitamente entre si, definindo complexas configurações subjetivas na organização social” (REY, 2003, p. 203). Nesse contexto, é possível entender que os aspectos subjetivos apreendidos na subjetividade

influenciam a participação no trabalho, ao mesmo tempo em que são influenciados por eles. Esses aspectos subjetivos, embora ocultos, devem ser levados em consideração pelos profissionais envolvidos nesse contexto e comprometidos com a formação integral da pessoa.

Ao se inserir nesse complexo sistema de configuração subjetiva, a subjetividade gerada no campo do trabalho influencia e é simultaneamente influenciada pelos diversos espaços que compõem o tecido social, como a família, a religião, os estudos e quaisquer outros. Dessa mesma forma, as condições objetivas de existência nas organizações constituem fenômenos subjetivos produzidos socialmente, e ao mesmo tempo são constituídos por eles. A subjetividade individual do trabalhador está atravessada de forma permanente pela subjetividade social, que por sua vez aparece constituída de forma diferenciada em cada um deles.

Na configuração da subjetividade social estão inter-relacionados variados fenômenos sociais, como mitos, humor, formas habituais de pensamento, códigos morais, códigos emocionais de relação, comportamentos institucionalizados, a organização do sentido comum, os códigos emocionais de relação, a organização social dos repertórios de resposta, a linguagem, as representações sociais, os discursos, os comportamentos institucionalizados, etc.” (REY, 2003, p. 131). Além desses elementos, a saúde física e mental também é destacada pelo autor como relacionada à capacidade de produção de sentidos pelo sujeito diante de seus conflitos, assim como a flexibilidade. Essa complexa rede de significados gerados por espaços e por variados elementos do convívio social, que formam a subjetividade, remete à reflexão de que “as sociedades humanas não podem ser explicadas apenas por suas condições objetivas de existência” (REY, 2003, p. 104).

Da mesma forma, a participação no trabalho, por ser um fenômeno importante nesse complexo sistema de significados gerador de subjetividade, não pode ser explicada simplesmente a partir de fatores objetivos que a envolvem. As experiências vividas pelos sujeitos no âmbito do trabalho produzem a todo o momento sentidos subjetivos. A subjetividade social entendida como um sistema complexo de sentidos subjetivos constitui via natural e promissora para o estudo de fenômenos sociais. A subjetividade social nos diversos espaços sociais não porta características universais estáticas (REY, 2003). A relação entre participação no trabalho e subjetividade pode ser explicada pelo fato de que o espaço do

trabalho é indissociável dos demais espaços sociais que compõem o complexo sistema de significados que dão sentido à existência do sujeito.

No Brasil, a luta por maior participação na esfera pública originou-se a partir dos anos 70 e cresceu ao longo dos anos 80, quando os movimentos populares se organizaram para reivindicar a criação de espaços de participação popular e melhorias na educação, saúde, habitação, transporte e em outras áreas. Em 1988, foi promulgada a Constituição Brasileira, que por ter estabelecido mecanismos de democracia direta e participativa ficou conhecida como a “Constituição Cidadã”. A Constituição deu maior autonomia aos estados brasileiros, obrigando em alguns casos a adoção de mecanismos de participação na gestão pública.

Os estudos sobre participação cidadã na Administração Pública têm se expandido cada vez mais no Brasil, especialmente a partir da Constituição de 1988. O estudo realizado por Palassi e Silveira (2009) sobre as publicações a respeito do tema nos principais eventos científicos e revistas em Administração no país confirma essa expansão. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que analisa 165 artigos publicados no período de 1997 a 2008. Apesar da quantidade significativa de trabalhos publicados sobre o tema participação na Administração Pública, a pesquisa realizada por Palassi e Silveira (2009) constata a raridade dos estudos sobre a participação específica de servidores públicos no trabalho ou na gestão pública. Há preocupação com a participação popular na gestão pública, mas pouca importância é dada à participação dos servidores nas instituições em que atuam. Essa realidade também se estende a teses e dissertações em Administração. Em busca realizada nos bancos de dados das instituições de ensino em Administração no Brasil disponíveis na Internet, na ambiência da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), não foram encontrados estudos que tratam da participação do servidor no trabalho no âmbito da Administração Pública.

A noção de que os trabalhadores devem participar no trabalho é antiga, mas ganhou ênfase principalmente nas últimas décadas do século XX. A presença marcante do tema no meio acadêmico mostra a necessidade de compreensão de seu significado e das possibilidades efetivas da ação participativa no atual contexto do trabalho. Entendendo-se a participação no trabalho como uma forma de distribuição de poder, concedida ou conquistada, entre os atores inseridos num contexto de trabalho, teoriza-se que “quanto mais igualitária for a distribuição de poder, mais participativa será uma organização” (COUTINHO, 2006, p. 17).

A atividade no trabalho é da essência do homem. Arendt (1999a) lembra que as atividades humanas são condicionadas pelo fato de que os homens vivem juntos, mas a ação é a única atividade que não pode sequer ser imaginada fora da sociedade dos homens. Ao se pensar o indivíduo vivendo isoladamente, seria até possível se pensar em flexibilidade, mas não em participação. Conquanto o homem vive em grupo com outros, é possível admitir que a participação tem acompanhado as formas sociais que foram se desenvolvendo ao longo do tempo. “Só a ação é prerrogativa exclusiva do homem; nem um animal nem um deus é capaz de ação, e só a ação depende inteiramente da constante presença dos outros” (ARENDT, 1999a, p.31).

Na esfera política, a participação é a base da democracia, nome dado pelos gregos desde a Antiguidade à idéia de participação das pessoas nos processos decisórios (LEAL FILHO, 2009). Etimologicamente, o termo democracia tem origem na Grécia clássica e vem de *demos*, do povo, e *kratia*, governo. O termo “democracia” sempre foi empregado para designar uma forma de governo, mais precisamente “designa a forma de governo na qual o poder político é exercido pelo povo” (BOBBIO, 1987, p. 135). O Prêmio Nobel de Economia de 1998, Amartya Sen (1999), enfatiza que a Democracia vai se consolidando cada vez mais como um estado de participação. Lembrando uma passagem ocorrida em 1997, ao ser indagado sobre o que considerava o mais importante acontecimento do século vinte, disse que não teve dificuldades, entre tantos acontecimentos marcantes, em destacar: “*the rise of democracy*”, a ascensão da democracia (SEN, 1999, p. 3).

Na teoria democrática, porém, a participação não se restringe à participação política, mas alcança o âmbito das organizações e instituições, pressupondo a participação nesses espaços como extensão da democracia política existente na sociedade civil (MENDONÇA, 1987). Kliksberg (1999) apresenta teses, com base em estudos empíricos, associando participação no âmbito organizacional com benefícios como maior produtividade, motivação, redução de custos, melhor qualidade dos serviços prestados, inovação, criatividade e redução do absenteísmo e rotatividade de pessoal. Leal Filho (2009) acrescenta que tais organizações atraem pessoal mais qualificado.

Motta (1999) desenvolve um conceito amplo ao defender que a participação compreende todas as ações e formas por meio das quais os membros influenciam os destinos de uma organização. MacLagan (2000) chama a atenção para o movimento crescente da participação

dos trabalhadores no rumo das organizações, movimento que é favorecido pela disponibilização cada vez mais rápida e precisa das informações em meio eletrônico.

Zajac e Brhun (1999) destacam o incentivo à formulação de opiniões e proposição de soluções por parte das pessoas, o investimento no esforço individual e na participação de todos, a responsabilidade nas tarefas realizadas, a disposição em mudar atitudes e comportamentos e o engajamento nos objetivos e missão da organização ou instituição como fatores para uma participação mais efetiva dos trabalhadores.

O nível de motivação, de instrução, de treinamento e de informação tem reflexo direto na propensão do trabalhador na participação e na cooperação com os demais e na superação dos padrões de produtividade e qualidade. A mobilização de idéias por parte de um número maior de pessoas em torno de objetivos comuns contribui para evitar a formação de trabalhadores servis e submissos (PASSOS, 1999). Quanto maior for a participação e o envolvimento dos membros de uma organização, maior será o comprometimento com o trabalho (LEAL FILHO, 2009).

Bordenave (1994) pormenoriza a reflexão ao falar da participação em três níveis de grupo: o primário, que corresponde à família e ao grupo de amigos ou de vizinhos; o secundário, representado pelos clubes, sindicatos, associações profissionais e organizações e instituições; e o terciário, que se refere à participação em partidos políticos e movimentos de classe. Essas formas de participação são chamadas pelo autor de microparticipação, caracterizada pela união voluntária de duas ou mais pessoas em torno de uma atividade comum com o objetivo de obter benefícios próprios e coletivos. Já a macroparticipação corresponde à intervenção das pessoas em atividades e processos que modificam a sociedade e mudam o curso da história.

Um modelo participativo em lugar do modelo hierárquico tradicional propicia o aparecimento de um elevado nível de respeito e confiança entre os membros de uma organização ou instituição, bem como maior cooperação entre os grupos na realização de diferentes atividades (KLIKSBERG, 1999). Tal mudança acarreta ainda maior número de sugestões formuladas pelos trabalhadores e assimiladas pelos níveis gerenciais, e fortalece o sentimento de propriedade das pessoas sobre os processos de trabalho. Assim, “o poder, a remuneração, a informação e o conhecimento são levados para as mais diversas áreas e níveis da organização” (LEAL FILHO, 2009, p. 99).

Tanto no campo da política quanto no das organizações, à medida que os níveis de participação aumentam, aumentam também os problemas de escala, pois a quantidade de participantes tem consequências diretas para a forma de participação democrática. A opinião de Dahl (2001, p. 121) sobre o problema de escala da participação no campo político, que também pode ser aplicada ao campo das organizações, é a de que este é um problema do qual não se pode fugir, mas que pode ser enfrentado e prevê: “Talvez hoje e cada vez mais no futuro seja possível resolver o problema territorial com o emprego dos meios de comunicação eletrônicos”.

“A dinâmica da microparticipação em grupos primários e associativos é diferente da dinâmica da macroparticipação na luta social e política de grandes massas” (BORDENAVE, 1994, p. 47). O autor também chama a atenção para uma questão-chave na participação, que é o grau de importância das decisões. Numa estrutura autogestionária ou participativa avançada, as divisões entre quem vai tomar as decisões mais importantes e quem vai se responsabilizar pelas menos importantes dissolvem-se, assim como se dissolvem as pessoas que ficam encarregadas da execução de determinadas funções.

O autor defende ainda que os níveis de participação estão relacionados a muitos fatores que facilitam ou dificultam o que se pode chamar de uma ação participativa. Esses fatores são os mais variados e passam por condições sociais e culturais, e também podem estar relacionados à trajetória de vida das pessoas, à subjetividade, à saúde física e mental. Em uma estrutura, social ou organizacional, rigidamente hierarquizada e centralizada, a participação das pessoas será bem mais complicada do que em estruturas mais flexíveis.

Já que a macroparticipação requer o exercício da microparticipação nos diversos ambientes que fazem parte da vida das pessoas, como a família, o clube, o condomínio, a escola, a igreja, o local de trabalho, os partidos políticos, entre outros, é razoável afirmar que nesses espaços o problema da participação dever-se-ia constituir em objeto prioritário de discussão, mas nem sempre é assim. Tome-se como exemplo a escola, onde o que geralmente ainda se vê são alunos sentados passivamente em fileiras, à espera que os conhecimentos lhe sejam passados pelo professor. A consequência disso é que essa mentalidade acaba passando para o nível político numa esfera maior: “os cidadãos esperam tudo do paternalismo do governo” (BORDENAVE, 1994, p. 57). Nesse mesmo sentido, espera-se também que o pai, o gerente, o padre, o síndico, o prefeito e o presidente resolvam os problemas.

“Na nova democracia, que se pretende participativa, é fundamental a microparticipação, aquela que se dá nas comunidades, sindicatos, associações de bairro, grêmios estudantis, sociedades profissionais, grupos de igreja, clubes esportivos, escolas de samba e muitas outras expressões associativas” (BORDENAVE, 1994, p. 57).

Para Flores e Misoczky (2004, p. 2), Demo (1988) é um dos autores brasileiros mais preocupados com a questão da participação na perspectiva da emancipação, “considerada como um antídoto contra a tendência histórica de dominação e exclusão social que caracteriza nossa sociedade”. Demo (1988) defende que “Participação é Conquista”, título de seu livro. Essa idéia está associada à opção que o autor faz de não desvincular o termo participação da questão da política social, mas de vê-la como eixo fundamental da participação, ao lado dos eixos sócio-econômico e assistencial. Suas reflexões constituem norte para a construção de um conceito de participação que possa contribuir para retirar do tema o tom vago que muitas vezes o envolve.

“Dizemos que participação é conquista para significar que é um processo, no sentido legítimo do termo: infundável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo. Assim, participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesma começa a regredir” (DEMO, 1988, p. 18).

O que o autor procura é edificar a idéia da participação como conquista e não como dádiva, em todos os espaços, incluindo aí as organizações privadas e as instituições que formam a Administração Pública. A participação não pode ser entendida como concessão pelo fato de se constituir num dos eixos fundamentais da política social. A tendência histórica à dominação se revela também como uma barreira histórica à participação, e isso não deve constituir um problema em si, mas sim um ponto de partida.

“Por tendência histórica, primeiro encontramos a dominação, e depois, se conquistada, a participação. Dizer que não participamos porque nos impedem, não seria propriamente o problema, mas precisamente o ponto de partida” (DEMO, 1988, p. 19).

A preocupação de Demo (1988) é com o entendimento de que a participação somente é viável por meio da concessão da possibilidade de participação. As desculpas para justificar o comodismo podem ser inúmeras, já que a participação requer compromisso, envolvimento e presença em ações difíceis, às vezes arriscadas e até temerárias. O autor entende que, em vista de ser processo, a participação não pode ser controlada: “... não seria participativa a participação tutelada, cujo espaço de movimentação fosse previamente delimitado” (DEMO, 1988, p. 20).

O autor chama a atenção para a banalização do termo participação, ao lembrar que a participação está em todos os ambientes: na mídia, na escola, nas empresas, nas políticas

públicas, quando na verdade nem sempre está. Há o orçamento participativo, a gestão participativa nas empresas, o planejamento participativo, a pesquisa-ação, a educação comunitária, os conselhos populares ou comunitários, e muitos outros termos. Muitas propostas participativas, no entanto, podem esconder modernas e sutis formas de repressão e dominação. O autor lembra que, ao se pensar na antinomia dominação versus autonomia, bases sobre as quais se escora o mundo moderno, é preciso pensar que participar é também encarar a dominação de frente.

“Assim, para realizar participação, é preciso encarar o poder de frente, partir dele, e, então, abrir os espaços de participação, numa construção arduamente levantada, centímetro por centímetro, para que também não se recue nenhum centímetro” (DEMO, 1988, p.20).

O autor destaca o papel que os “atores privilegiados da sociedade”, os que fazem o trabalho intelectual e não manual, têm nesse processo, e se inclui entre eles:

“... para termos tamanhos privilégios, necessário se faz que muitos padeçam de forte pobreza. As comunidades pobres não o são por descuido ou destino, mas por força de um processo histórico que lhes impõe tais condições. Neste processo histórico, aparecemos nós, não dentro delas, mas próximos (ou até dentro) do grupo dominante. Para alcançarmos outra identidade, não basta o discurso declaratório, nem o plano bem-intencionado, mas é preciso a prática coerente” (DEMO, 1988, p. 21-22).

Nisso parece residir o vigor da proposta de Demo (1988). Entender que a busca por maior participação é um processo eterno de conquista contribui para afastar o uso banalizado do termo: participação que se recebe graciosamente não é participação. Esse processo de conquista, que guarda relação estreita com o processo de busca pela autonomia, individual e social, se dá em todas as instâncias da vida em sociedade, desde os menores até os maiores grupos. “É um processo de conquista, não somente na ótica da comunidade ou dos interessados, mas também do técnico, do professor, do pesquisador, do intelectual” (DEMO, 1988, p. 21). A participação mobiliza a inteligência das organizações e instituições, valoriza o potencial das pessoas e permite que expressem suas idéias e emoções e desenvolvam relações pessoais e organizacionais (LEAL FILHO, 2009).

No âmago dessas questões reside a compreensão de que a participação pode ser aprendida, desenvolvida e incentivada, e tem como ferramentas fundamentais o exercício da autonomia e da reflexão. A família e o espaço educacional constituem o berço para formação de consciência participativa; da geração de um comportamento individual que vise a vida em coletividade e a coisa pública, o bem comum. Para Arendt (1999, p. 62), o termo público significa que “tudo o que vem a público pode ser visto e ouvido por todos e tem a maior

divulgação possível”, e significa também “o próprio mundo, na medida em que é comum a todos nós e diferente do lugar que nos cabe dentro dele”.

A Administração Pública foi e continua sendo conquistada por meio da participação. O Direito Administrativo, como ramo autônomo, nasceu em fins do século XVIII, mas onde quer que tenha existido o Estado, normas administrativas, órgãos e pessoas encarregados do exercício de funções administrativas sempre existiram. Porém eram normas esparsas, não elaboradas em princípios que lhe imprimissem uma condição autônoma. Na Idade Média, o Direito Administrativo encontrou um ambiente muito inóspito para o seu desenvolvimento:

“era a época das monarquias absolutas, em que todo poder pertencia ao soberano; a sua vontade era a lei, a que obedeciam todos os cidadãos, justificadamente chamados de servos ou vassalos (aqueles que se submetem à vontade de outrem)” (DI PIETRO, 2003, p. 23).

Mas a participação nunca deixou de existir, e com ela as revoluções que acabaram com o velho regime absolutista, e é do berço das revoluções que nasce o Direito Administrativo. O conteúdo do Direito Administrativo varia conforme o tipo de Estado adotado. Quanto maior a abertura do Estado para o desenvolvimento da democracia, maior é o seu envolvimento em inúmeras áreas, como a saúde, a educação, assistência e previdência social, cultura (DI PIETRO, 2003). O aprimoramento da Administração Pública é um objetivo permanente a ser conquistado, por meio da participação. Demo (1994) inspira que a participação ampla e consciente no âmbito público é fundamental para que a burocracia não corra o risco de se voltar para si mesma, e se tornar emperrada e alienada do serviço à comunidade.

3. Metodologia de Pesquisa

Analisar os sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho é o objetivo desse estudo. A concepção de sujeito se baseia na compreensão do indivíduo capaz de intervir, por meio de sua flexibilidade, em si mesmo e nos espaços em que atua, afetando dessa forma outros espaços sociais. O reconhecimento da categoria de participação “é um aspecto central no reconhecimento do caráter social da subjetividade individual” (REY, 2003, p. 238).

Mas além da consideração do indivíduo consciente, intencional, atual e interativo, atributos que aparecem no sujeito de pensamento e linguagem, considera-se sobretudo o indivíduo como sujeito da emoção, condição permanente na definição de sujeito. “A linguagem e o pensamento se expressam a partir do estado emocional de quem fala e pensa” (REY, 2003, p. 236).

A pesquisa tem suporte no conceito de subjetividade social de Rey (2003), que como explicam Paula e Palassi (2007), rompe com a idéia de que a subjetividade é um fenômeno individual, transpondo para a idéia de que a subjetividade se produz nos níveis social e individual simultaneamente. A subjetividade está associada à forma com que as experiências e instâncias sociais atuais do sujeito ganham sentido e significação na formação subjetiva de sua história. As autoras chamam a atenção para o potencial que “essa inovadora” concepção de subjetividade abre no campo dos estudos organizacionais, pois a introdução dessa simultaneidade individual e social da produção subjetiva estabelece a vida organizacional não somente como campo de controle da subjetividade, mas também como espaço de produção de subjetividade (PAULA e PALASSI, 2007).

A subjetividade social, entendida como um complexo sistema de sentidos subjetivos, oriundos da integração entre os processos simbólicos e as emoções geradas nas experiências vividas pelos sujeitos nos diversos espaços sociais, apresenta-se como via promissora para geração de conhecimento sobre a participação no trabalho. Nessa pesquisa, os processos de produção e organização de significados e de sentidos subjetivos no espaço do trabalho são estudados de forma indissociável das experiências vividas pelos sujeitos em outros espaços e em outros momentos de sua história, bem como de suas emoções.

3.1. Natureza da Pesquisa

Ao tratar de processos complexos que constituem a subjetividade e de elementos que não se mostram evidentes, como os sentidos subjetivos, o estudo naturalmente se orienta para o modelo qualitativo de pesquisa. A pesquisa qualitativa permite a busca do entendimento de um fenômeno específico em profundidade, trabalhando com descrições, comparações e interpretações, em lugar da utilização de estatísticas, regras e outras generalizações.

Nesse estudo, a pesquisa qualitativa se baseia na Epistemologia Qualitativa (REY, 2005), entendida, nas ciências antropológicas, como uma busca de compreensão da pesquisa como um processo de comunicação e de diálogo, uma vez que o homem se comunica permanentemente nos diversos espaços sociais em que vive. A Epistemologia Qualitativa procura a legitimação do conhecimento por meio da construção contínua de modelos de inteligibilidade sobre um problema, que se permitam estar em constante desenvolvimento e construção (REY, 2003).

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso (REY, 1999). O autor ressalta o estudo de caso como um momento importante na produção teórica, pois por meio dele é possível expressar "... a tensão permanente entre o individual e o social, momento essencial para a produção de conhecimentos sobre ambos os níveis de construção da subjetividade" (REY, 1999, p. 158).

A pesquisa enfatiza a categoria de sentidos subjetivos de Rey (2003) para explicar os processos relacionados aos sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho. Os sentidos subjetivos são construídos pelos sujeitos pesquisados de forma única e se originam dos significados nas dimensões culturais e sociais. Tanto o momento atual da vida da pessoa e de sua situação em relação à experiência vivida, quanto os outros sentidos construídos anteriormente, são elementos constitutivos de uma nova produção subjetiva, numa sucessão contínua que dura toda a vida.

Nessa pesquisa, a construção do conhecimento fundamenta-se especialmente nos três princípios básicos da proposta metodológica da Epistemologia Qualitativa (REY, 1997). O primeiro princípio é de que "a Epistemologia Qualitativa defende o caráter construtivo-interpretativo do conhecimento". Esse fundamento implica entender o conhecimento como produção permanente, "e não como apropriação linear de uma realidade que se nos apresenta"

(REY, 2005, p. 5). O caráter construtivo-interpretativo do conhecimento visa romper com a dicotomia entre o empírico e o teórico. O caráter teórico da proposta de Rey, como afirma, nem exclui e nem relega o empírico a um segundo plano. Na proposta, o empírico é compreendido como um momento inseparável do processo de produção da teoria.

O segundo atributo importante da Epistemologia Qualitativa é a legitimação do singular como fonte de produção do conhecimento, o que implica considerar a pesquisa como uma produção teórica. O teórico, nesse caso, não é o restringido a fontes de saber pré-existentes ligados ao processo de pesquisa, mas sim ao que se expressa na atividade “pensante e construtiva do pesquisador” (REY, 2005, p. 11). No tocante à generalização dos resultados, o autor defende que

“o caso singular pode ter tanto valor de generalização com relação ao problema estudado como outras formas de opção populacional”. (...) “A investigação sob essa perspectiva epistemológica se difere daquela que enfatiza o valor da indução e da descrição como dominantes na investigação qualitativa” (REY, 2003, p. 270).

Na Epistemologia Qualitativa, a individualidade tem um papel essencial no processo de construção do conhecimento, que por sua vez tem muito a ver com seu próprio objetivo: a subjetividade (REY, 1997). Para a compreensão da relação complexa entre o social e o individual, e da importância do individual para a construção do conhecimento, Rey (2005) recorre a um texto elucidativo de Ferrarotti (2003):

“O indivíduo não é um epifenômeno do social (...) longe de refletir o social, o indivíduo se apropria, o equilibra, filtra e o traduz por sua projeção em outra dimensão, a qual se converte então em sua subjetividade (...) Desde a restauração da subjetividade à ciência: uma ação única ou uma história individual se apresenta como uma via de acesso – por vezes a única possível – ao conhecimento científico de uma realidade social. Isso não representa uma via direta, sendo frequentemente crítica, requerendo a invenção de chaves e novos métodos que permitam alcançá-la (FERRAROTTI, 2003, p. 26-27, apud REY, 2005, p. 25).

O número de sujeitos pesquisados nesse estudo tem consonância com o segundo atributo da Epistemologia Qualitativa: a legitimação do singular como fonte de produção do conhecimento. Rey (2005) alerta que apesar da pesquisa qualitativa não usar o conceito de amostra tradicional, ligado ao significado estatístico de um grupo em relação a sua população, esse tipo de pesquisa permite enfrentar problemas que por sua natureza envolvem o estudo de grupos grandes. O autor explica que o conhecimento produzido no estudo de grupos grandes na pesquisa qualitativa baseia-se nos mesmos princípios epistemológicos do estudo de casos. Ou seja, não é o tamanho do grupo o fator fundamental para se definir os procedimentos de construção do conhecimento, mas sim as exigências de informação quanto ao modelo em construção na pesquisa.

O terceiro atributo geral da Epistemologia Qualitativa, destacado por Rey (2005), consiste em entender a pesquisa nas ciências antropológicas como um processo de comunicação e de diálogo. A ênfase dada à comunicação no processo de construção do conhecimento baseia-se no fato de que grande parte dos problemas sociais e humanos tem raízes, direta ou indiretamente, na comunicação entre as pessoas. Nesse sentido, a comunicação é um espaço privilegiado para o estudo da subjetividade e serve de via para conversação dos que fazem parte da pesquisa em sujeitos da pesquisa.

A compreensão da pesquisa nas ciências antropológicas como um processo de comunicação e de diálogo rompe com a condição de neutralidade dada ao investigador. Essa concepção, como sustenta Rey (2005), obriga e instiga o pesquisador a manter uma relação ativa com as pessoas que fazem parte da pesquisa. Esse momento de interação entre o investigador e as pessoas investigadas passa a ser não apenas um momento de registro ou coleta, mas também um importante momento de produção teórica, explica.

3.2. Eu Topo: Os Sujeitos da Pesquisa

A SEFAZ contava, no ano de 2009, com aproximadamente 1.000 servidores públicos em atividade, entre efetivos, comissionados, estagiários e terceirizados. Cerca de 700 servidores atuam na SUBSER e destes aproximadamente 400 são auditores fiscais, que compõem o universo da pesquisa. Desse universo, foram escolhidos sete servidores para participarem como sujeitos da pesquisa. Os critérios utilizados foram tempo de serviço, gênero, área de atuação, idade e interesse em participar da pesquisa.

Quatro dos servidores escolhidos tinham aproximadamente 25 anos de trabalho; dois são do gênero masculino e dois do feminino. Os outros três tinham quatro anos de trabalho; uma mulher e dois homens. Atuavam na época da pesquisa em diferentes áreas da SUBSER: um na área de arrecadação; outro na de tecnologia da informação; três na de fiscalização; e os dois restantes na área de tributação. A idade na casa dos 35, 45 e 50 anos. Todos os servidores atuavam no prédio central da SEFAZ e já haviam passado por diversos setores instituição: postos fiscais, agências, fiscalização de empresas, etc.

A utilização desses critérios teve o objetivo de conciliar os sujeitos de pesquisa com o método de pesquisa adotado, a epistemologia qualitativa, bem como com o objetivo da pesquisa, a análise dos sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho. Os nomes utilizados, Carmem, Egberto, Plínio, Gabriel, Ana Lúcia, Vera e Inácio, são fictícios,

assim como também são fictícios nomes de pessoas e de cidades por ele mencionados, para preservar a identidade dos sujeitos pesquisados, conforme obrigação assumida pelo pesquisador em Termo de Compromisso.

O processo de seleção teve início com a sondagem individual a 15 servidores escolhidos pelo pesquisador, dos quais dez se mostraram mais decididos e interessados em participar da pesquisa. Oito servidores foram formalmente convidados a participar, sendo que um deles desistiu, por considerar que o acúmulo de trabalho o impediria de contribuir com a pesquisa satisfatoriamente. Os sete servidores restantes mostraram-se motivados para participar do trabalho e assim o fizeram até o fim. A opção pelo número de sete sujeitos deveu-se a sua consonância com os princípios gerais da metodologia de pesquisa adotada, especialmente no que tange à singularidade. Os sujeitos pesquisados possuem perfis de participação no trabalho e história de vida e de trabalho bastante diferenciados, o que concorreu para produzir diálogos ricos e dados suficientes à construção de informações.

3.3. O Trabalho no Campo: Cenário e Momentos Empíricos

Estabelecidos os sujeitos de pesquisa, a etapa seguinte foi a criação do cenário de pesquisa, que se deu numa reunião do pesquisador com os sujeitos pesquisados para formação do grupo de pesquisa. Rey (2005) explica que, durante o curso do avanço em direção à formulação do problema de pesquisa, é muito importante se pensar também nas possibilidades reais da pesquisa, o que envolve a representação do pesquisador sobre a criação do cenário de pesquisa. A construção desse cenário é o momento inicial da pesquisa e antecede a aplicação de instrumentos de coleta de dados.

“Entendemos por cenário de pesquisa a fundação daquele espaço social que caracterizará o desenvolvimento da pesquisa e que está orientado a promover o envolvimento dos participantes da pesquisa. É precisamente no processo de criação de tal cenário que as pessoas tomarão a decisão de participar da pesquisa, e o pesquisador ganhará confiança e se familiarizará com os participantes e com o contexto em que vai desenvolver a pesquisa” (REY, 2005, p. 83).

A criação do cenário de pesquisa é um momento de fundação do espaço social que caracteriza o desenvolvimento da pesquisa, orientado à facilitação do envolvimento dos participantes. Nesse momento, o pesquisador adquire mais confiança e familiaridade com os sujeitos pesquisados. Nesse encontro, precisamente, os participantes também decidem pela participação ou não nos estudos. Feito isso, os sujeitos participantes se convertem em grupo de pesquisa.

A reunião para criação do cenário de pesquisa aconteceu na primeira semana do mês de julho de 2009. O local foi o terraço do prédio da SEFAZ, área utilizada como espaço de vivência pelos servidores e propícia à conversa em grupo. Na reunião, foi exposto aos sujeitos de pesquisa os pontos principais do projeto: tema, conceito de participação utilizado, delimitação do estudo, problema de pesquisa e objetivo. Em seguida, foi abordado o referencial teórico e metodológico. Houve bastante ânimo dos participantes em contribuir com a pesquisa, por considerarem o tema importante e entenderem que as discussões poderiam produzir resultados que contribuiriam para o entendimento da participação no trabalho no âmbito da SEFAZ. Ao final da reunião, os sete participantes expressaram a vontade e a disposição para participar da pesquisa, o que os converteu em grupo de pesquisa, com o preenchimento e assinatura do Termo de Compromisso (Apêndice I).

A partir daí, foram realizados quatro momentos empíricos durante o período de julho de 2009 a fevereiro de 2010. O primeiro se deu duas semanas após a criação do cenário de pesquisa, na segunda quinzena do mês de julho de 2009, e constituiu-se de uma reunião para conversação. O indutor utilizado foi a solicitação para que contassem um fato que julgassem marcante ocorrido em suas trajetórias na Fazenda, associado à participação no trabalho. A análise de indicadores de sentidos subjetivos levantados nessa primeira reunião mostrou-se importante para a preparação dos momentos empíricos seguintes.

O segundo momento empírico se deu no mês de agosto, um mês após a realização do primeiro momento empírico. Procurou-se desde o início estabelecer uma conversação espontânea, mas sempre com a preocupação de durante o seu curso conduzir as conversas para o foco do objeto de estudo. A reunião foi gravada e transcrita, como todas as outras, e as análises das expressões dos sujeitos nessa fase tiveram como ponto de referência as análises das conversações do primeiro momento empírico.

Esse segundo momento empírico revelou-se importante para o redirecionamento da etapa de levantamento de dados, principalmente no que se refere aos instrumentos programados. Como as conversações evoluíram de maneira muito aberta e produtiva, tomou-se a decisão de substituir os instrumentos previstos de complemento de frases e questionário por novas conversações. Para essa decisão, levou-se em consideração também a limitação de tempo para a aplicação desses instrumentos e para a análise dos dados, pois o grupo de pesquisa era relativamente grande e a quantidade de dados obtidos seria significativa. Porém, principalmente, levou-se em consideração a percepção do pesquisador de que os instrumentos

de complemento de frases e questionário não seriam bem assimilados pela maioria do grupo, o que poderia comprometer a pesquisa. Com base nessas considerações, os instrumentos foram substituídos por redação, entrevista aberta e por mais conversação. A entrevista aberta foi utilizada para o levantamento de informações complementares específicas em um ou outro sujeito da pesquisa.

O terceiro momento empírico foi a utilização do instrumento escrito da redação e se deu em meados de setembro de 2009. Foi solicitado aos sujeitos que fizessem comentários sobre a pesquisa em curso e que escrevessem uma breve biografia e um pequeno histórico de sua passagem pela SEFAZ. O objetivo foi obter o “perfil” de cada um e levantar novos indicadores de sentidos subjetivos para serem comparados com indicadores levantados em momentos anteriores. A aplicação da redação também se mostrou importante para descentrar os sujeitos, antes da realização do quarto e último momento empírico, em que seria aplicado novamente a técnica de conversação. Nesse momento da pesquisa, já havia uma quantidade considerável de dados e informações analisadas e a serem analisadas, o que implicou na necessidade de um intervalo maior entre esse terceiro momento e o momento empírico seguinte, aproximadamente 50 dias.

No dia 4 de novembro de 2009, quatro meses após a criação do cenário de pesquisa, foi realizado o quarto momento empírico. A reunião foi realizada num espaço reservado do restaurante Alice Vitória, no centro da cidade, gentilmente cedido pelo gerente do estabelecimento. Durante um período de aproximadamente três horas, houve o almoço e conversas voltadas ao objeto de pesquisa, num clima descontraído.

Inicialmente, foi explicado o objetivo daquele encontro. Foi abordado que, com base nas interpretações obtidas dos momentos empíricos realizados, foram identificadas algumas lacunas de informação que precisavam ser preenchidas, muito importantes ao acabamento da pesquisa. Para essa reunião, foi elaborado um roteiro contendo indutores que tinham como objetivo conduzir a conversação para o objeto estudado: participação no trabalho (APÊNDICE II). Esse momento foi complementado com uma reunião no dia 11 de fevereiro de 2010, na qual foi apresentado aos sujeitos de pesquisa o relatório contendo as análises dos sentidos subjetivos interpretados a partir das expressões de cada um.

3.4. A Coleta: Procedimentos para Obtenção dos Dados

Na utilização dos instrumentos de pesquisa, buscou-se afastar do princípio de que o valor da informação está definido pelo caráter dos instrumentos que a produzem, pois, como explica Rey (2005), essa concepção exclui o momento de aplicação das reflexões do pesquisador. Nesse sentido, os instrumentos foram utilizados como meios de provocação da expressão do sujeito pesquisado, não seguindo regras padronizadas: representaram meios de envolvimento emocional das pessoas, e por isso facilitaram a expressão de sentidos subjetivos. Como explica Rey (1999, p.80), “o instrumento é uma ferramenta interativa, não uma via objetiva geradora de resultados capazes de refletir diretamente a natureza do estudado independentemente do pesquisador”.

Nesse estudo, foram utilizados instrumentos individuais e grupais. Os instrumentos individuais podem ser especificamente relacionais, como entrevistas ou situações em que a apresentação de estímulos é acompanhada de um diálogo permanente entre os participantes, mas pode também estar mais centrada na produção individual. Os instrumentos grupais são todos aqueles que implicam uma atividade coletiva e o desenvolvimento de dinâmicas grupais a partir de tal atividade (REY, 2005).

Privilegiou-se a conversação em grupo, devido ao potencial que o instrumento tem fazer com que cada um dos participantes se sinta sujeito no processo de pesquisa, “facilitando a expressão deles por meio de suas necessidades e interesses” (REY, 2005, p. 45-46). Essa característica torna o instrumento de conversação bastante adequado ao estudo do tema participação no trabalho, por sua capacidade de propiciar reflexão e elaboração de hipóteses e pela possibilidade de integração das experiências concretas entre pesquisador e pesquisados, num processo em que as dúvidas, tensões e emoções facilitam o aparecimento de sentidos subjetivos no curso da aplicação desse instrumento.

Durante a conversação, foram utilizados indutores que serviram como estímulo à produção de sentidos subjetivos dos participantes acerca do problema pesquisado. Os indutores constituem recurso valioso para a manutenção de um processo ativo que se trava entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados no processo de conversação, principalmente para os sujeitos com maior dificuldade de envolvimento no processo (REY, 2005).

Outro instrumento utilizado foi a redação e o indutor utilizado foi a solicitação para que cada um dos sujeitos pesquisados escrevessem um pouco sobre sua origem, perfil, formação e

história de vida associada ao trabalho. A redação foi escolhida em razão de ser um instrumento aberto que permite a produção de trechos de informação não vinculados a perguntas diretas feitas pelo pesquisador. A redação estimula o sujeito a construir uma narração de qualidade, que está além de sua intencionalidade e de seu controle (REY, 2005).

A escolha da redação se deu após a realização de duas reuniões de conversação. A opção original era a utilização dos instrumentos escritos complemento de frases e questionário, mas o andamento da conversação nas três primeiras reuniões se mostrou tão produtivo, pelo caráter aberto das expressões dos sujeitos pesquisados, que se optou por substituí-los pelo instrumento da redação, além de mais uma etapa de conversação. A redação, por não possuir perguntas diretas, possibilitou o surgimento de informações diretas e indiretas valiosas à construção de indicadores de sentidos subjetivos e levantamento e confirmação ou não de hipóteses.

Em alguns momentos aplicou-se também a técnica de entrevista aberta, principalmente para a obtenção de complementos de informação com um ou outro sujeito da pesquisa. O uso de instrumentos diferentes se justifica por permitir descentrar o sujeito dos sentidos subjetivos manifestados diante de cada instrumento, oferecendo opções de novos momentos de geração de sentidos que por sua vez incentivam o desenvolvimento de novas informações, e assim por diante (REY, 2005).

A pesquisa, ao utilizar a proposta teórica, epistemológica e metodológica que vem sendo desenvolvida por Rey (2005), contempla uma inovação considerada pelo próprio autor como a maior dentro de sua concepção de construção do conhecimento: o uso de indicadores para o desenvolvimento contínuo de hipóteses, que dão lugar a um modelo teórico em construção e que permite a visualização, por via indireta, de informações ocultas aos sujeitos que estão sendo pesquisados. Esse processo de produção de indicadores e de hipóteses constitui uma das fases mais trabalhosas da epistemologia qualitativa, mas é o que dá vida aos instrumentos utilizados. A produção de indicadores consiste na captação de elementos que dêem liberdade para que a pessoa continuamente se expresse sobre temas de seu interesse. Nesse sentido, o pesquisador precisa atuar como facilitador da dinâmica de comunicação entre ele e os sujeitos estudados.

Na análise das informações coletadas por meio dos instrumentos, os indicadores funcionam como meios essenciais de extração de sentidos subjetivos. Em razão da amplitude e da

natureza social e política que o tema participação possui, as expressões que se formam em seu redor possuem características análogas e nem sempre são visíveis ao pesquisador. Rey (2005) explica que o uso de meios demasiados simples para análise da palavra articulada ou escrita não favorece a descoberta de sentidos subjetivos ocultos em expressões e manifestações sobre o tema estudado.

É importante destacar, por fim, que a importância dos indicadores não se dá na quantidade de vezes em que sentidos subjetivos emergem nas inúmeras expressões nos instrumentos, mas sim na revelação significativa de um ou de um conjunto deles. Assim, pode acontecer que um sentido subjetivo revelado por meio de um único indicador supere ou tome o lugar de outros sentidos subjetivos revelados em um ou mais indicadores. Por isso, a construção teórica por meio dos indicadores impõe ao pesquisador esforço intelectual ativo e revisão constante de sentidos subjetivos levantados, captados nos significados e nas emoções expressas pelos sujeitos pesquisados.

3.5. A Produção: Construção e Análise da Informação

Nessa pesquisa, a construção e a análise da informação deu-se pela captação das expressões dos sujeitos pesquisados, produzidas por meio dos instrumentos utilizados nos momentos empíricos programados e, mais raramente, em momentos informais, com o consentimento do sujeito de pesquisa. A análise das expressões e das emoções dos sujeitos possibilita a produção de indicadores de sentidos subjetivos a partir dos quais são construídas categorias e hipóteses. O processo de confirmação ou não das hipóteses levantadas conduziu aos sentidos subjetivos do servidor frente à participação no trabalho.

Trata-se de um processo difícil na realização da pesquisa qualitativa baseada na epistemologia qualitativa, como reconhece Rey (2005), que atribui essa dificuldade ao que chama de “fantasma empirista” que ainda circula no âmbito da pesquisa científica nas ciências sociais em geral: “a prioridade dada à descrição como função principal do pesquisador em relação a seus resultados” (REY, 2005, p. 115-116). Um dos pontos mais importantes do processo de construção do conhecimento, levado em conta nessa pesquisa, é a consciência de que as informações a serem alcançadas não se tornam visíveis de forma direta nas expressões dos sujeitos da pesquisa, em suas falas e escritas, pois os sentidos subjetivos mostram-se indiretamente:

“na qualidade da informação, no lugar de uma palavra em uma narrativa, na comparação das significações atribuídas a conceitos distintos de uma construção, no nível de elaboração diferenciado no tratamento dos temas, na forma com que se utiliza a temporalidade, nas construções associadas a estados anímicos diferentes, nas manifestações gerais do sujeito em seus diversos tipos de expressão, etc.” (REY, 2005, p. 116).

Tem-se consciência de que essa característica exige do pesquisador um caráter ativo e de responsabilidade intelectual pela construção teórica resultante da pesquisa, pois o objeto do pesquisador não está na aparência do material empírico, mas em diversas formas de organização não acessíveis na aparência. O objeto do pesquisador é a organização subjetiva presente em qualquer modelo de comportamento ou expressão humana (REY, 2005).

Nesse estudo, o conhecimento é produzido durante todo o seu curso, tomando-se por base os indicadores de sentidos subjetivos que possam estar ocultos nas expressões dos sujeitos pesquisados. Esses indicadores são comparados e revisados permanentemente, a cada momento empírico novo realizado, e constituem fonte para as interpretações do pesquisador sobre os sentidos subjetivos. O levantamento de informações não segue uma ordem cronológica rígida e tampouco há um momento específico para isso. A construção do conhecimento se dá antes, durante, entre e depois da aplicação dos instrumentos.

Nos instrumentos são utilizados indutores com o objetivo de conduzir os sujeitos pesquisados para um campo de sentidos em torno do objeto de pesquisa. Durante o curso das conversações, é necessária atenção para a sustentação de um diálogo aberto, a fim de captar sentidos subjetivos dos pesquisados frente à participação no trabalho. Nos instrumentos escritos, essa tarefa é menos complexa, pois permitem maior concentração do sujeito pesquisado em torno dos indutores escolhidos pelo pesquisador e colocados previamente nos instrumentos. Já nas conversações, a tarefa é um pouco mais delicada, pois a falta de concentração pode fazer com que o pesquisador perca expressões importantes que auxiliam na captação de indicadores de sentidos subjetivos ou concorram para o fortalecimento de indicadores levantados. Essas expressões podem ser, por exemplo, gestos, modo de falar e de participar, o olhar, o silêncio ou o tipo de expressão em determinados assuntos, entre outras.

Assim, a construção do conhecimento dá-se por meio de indicadores de sentidos subjetivos. Por meio da análise das conversações e das respostas nos instrumentos escritos, o pesquisador vai levantando indicadores que, organizados em categorias, constituem base para a construção de hipóteses. As hipóteses, por sua vez, confrontadas com outros indicadores oriundos de um mesmo instrumento ou de instrumentos diferentes, vão se confirmando ou não, num processo construtivo-interpretativo permanente de construção do conhecimento (REY, 2005).

O processo de construção da informação não se orienta por uma lógica preconcebida, mas se caracteriza por um processo mental e reflexivo do pesquisador que ao longo da pesquisa vai construindo seu próprio modelo teórico. Nesse processo, o pesquisador busca acessar elementos de sentido que possam ser transformados em indicadores de sentidos subjetivos. Na medida em que esses elementos de sentidos e significados vão surgindo, eles vão sendo agrupados em categorias, que servem como ferramentas de organização das informações. As categorias são importantes para a organização do processo construtivo-interpretativo porque, como explica Rey (2005), indicam núcleos teóricos de significação portadores de certa estabilidade.

A base para a captação dos sentidos subjetivos é a construção de hipóteses por meio dos indicadores de sentidos subjetivos. Os indicadores vão adquirindo significados na interpretação do pesquisador e permitem a visualização de informações ocultas nas expressões dos sujeitos pesquisados: os sentidos subjetivos (REY, 2005). Um elemento essencial para a definição de um indicador de sentido subjetivo é a emoção expressa pelo sujeito. A emoção pode surgir tanto nas conversações individuais quanto grupais, mas pode aparecer também em relatos escritos que favoreçam a livre manifestação dos sujeitos investigados e permitam uma expressão mais significativa. A emoção não aparece em forma pura e evidente, mas sim na organização da fala ou da escrita. Trata-se de uma emoção que é parte da organização qualitativa da fala e da escrita, e não de uma emoção em comportamentos concretos.

No que tange ao modelo teórico, ele não pode ser pronto e acabado, pois durante o processo de pesquisa pode haver transformações. O modelo vai se edificando ao longo da própria pesquisa e está diretamente relacionado às reflexões e interpretações do pesquisador. O processo de construção da informação tem origem na relação entre os sujeitos de pesquisa e o pesquisador. Nessa relação, com a aplicação dos instrumentos de pesquisa em diversos momentos empíricos, surgem as expressões e as emoções dos sujeitos, que organizadas em categorias e orientadas por indicadores, convertem-se em hipóteses.

As hipóteses, por meio do trabalho reflexivo do pesquisador, são convertidas em sentidos subjetivos. Esse processo constitui o caminho básico para a organização, análise e construção das informações. Nesse processo construtivo-interpretativo, o conhecimento vai se legitimando dentro de um modelo teórico permanentemente em desenvolvimento por parte do pesquisador, em sua trajetória pelos momentos empíricos. Como explica Rey (2005, p. 120), o modelo teórico é ao mesmo tempo um “requisito de aproveitamento da informação empírica e

não explícita na aparência do dado isolado”, e também o “resultado de uma intenção dirigida à produção de teoria”.

Durante a realização dos momentos empíricos, são elaboradas tabelas e anotações, que constituirão a documentação básica da pesquisa e fonte para elaboração do relatório de pesquisa. Os momentos empíricos formais são aqueles durante os quais o pesquisador aplica os instrumentos de pesquisa; os informais são encontros espontâneos entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados, durante os quais poderão surgir situações e expressões passíveis de serem utilizadas na pesquisa, sempre, claro, com o consentimento dos sujeitos pesquisados. A matéria-prima dos momentos empíricos são as expressões de linguagem e as emoções. Interpretadas pelo pesquisador, resultam em uma tabela de indicadores. Continuamente, esses indicadores vão sendo organizados em categorias, que vão abrindo caminho para o surgimento e consolidação de hipóteses, num processo reflexivo de ida e volta contínuo. A partir da confirmação de hipóteses é que são captados os sentidos subjetivos.

Na proposta de Rey, tal como a subjetividade, o modelo teórico está sempre em construção, admite formas diferenciadas de construção e apresentação, sem que nenhuma possa ser considerada mais válida ou correta, pois cada pesquisador conduz, organiza e interpreta as informações do modo como achar mais conveniente e adequado aos seus propósitos (REY, 2002, 2005). O modelo teórico está em processo, está em construção, porque ele representa a construção teórica de um problema ao final de uma pesquisa.

Existem modelos teóricos de maior ou menor qualidade, e os resultados da pesquisa dependerão da capacidade do pesquisador para produzir uma maior quantidade de significados sobre o material que estuda. O processo de construção da informação está associado aos indicadores que possam ser definidos no curso desse processo e representa a construção bem fundamentada que o pesquisador consegue elaborar a partir dos dados empíricos. Não há critérios externos ao processo para definir a qualidade e a legitimidade do que vai sendo construído. A legitimidade é a própria viabilidade da construção para gerar novos significados sobre o problema.

O relatório de pesquisa é o resultado do conhecimento produzido pelas interpretações do pesquisador dentro do modelo teórico desenvolvido. No relatório dessa pesquisa, foram destacadas as interpretações do pesquisador sobre os sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho. O relatório não tem como objetivo apresentar

conclusões, visto que, sob a perspectiva da Epistemologia Qualitativa, o conhecimento não representa um caminho que conduz ao descobrimento de algo pronto para ser conhecido ou de uma realidade que se apresenta de uma única forma.

Como alerta Rey (2005), o pesquisador precisa ter muito cuidado em suas afirmações. Por isso, o relatório de pesquisa consiste na resposta interpretada do pesquisador ao problema objeto de estudo: os sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho. Analisar os sentidos subjetivos sob a perspectiva da Epistemologia Qualitativa implica reconhecer que esse é um caminho entre outros para se chegar a uma realidade que se apresenta, e que os resultados são fruto do trabalho reflexivo e interpretativo do pesquisador, nos quais estão contidos os seus próprios sentidos subjetivos.

4. Do Sítio ao “Site”: Perspectiva Histórico-Cultural da SEFAZ

A história da SEFAZ inicia-se com a criação da Capitania Hereditária do Espírito Santo, no Brasil, cujo primeiro capitão donatário foi o fidalgo português Vasco Fernandes Coutinho (1490-1561). No período colonial, as atividades fazendárias foram exercidas na Capitania pela Provedoria da Fazenda Real, existente desde 1560, e subordinada à Junta da Real Fazenda da Bahia. Os ouvidores, apesar de terem apenas jurisdição criminal, acumulavam também funções arrecadoras.

Somente em 1732 foi criada a Ouvidoria da Capitania do Espírito Santo, cuja jurisdição abrangia a Vila de Campos dos Goitacazes e de São João da Barra, na vizinha Capitania de Paraíba do Sul. A sujeição dessas vilas à Capitania do Espírito Santo foi motivo de protestos constantes de seus moradores, até que em 1821, suas rendas foram desmembradas e, em 1832, submetidas administrativamente à Província do Rio de Janeiro. Em 1809, foi criada a Junta de Administração da Real Fazenda do Espírito Santo, subordinada diretamente ao Real Erário, no Rio de Janeiro, sistema que perdurou no período imperial. No período republicano, funções atuais da SEFAZ eram executadas por um órgão chamado Tesouro.

No Governo Jerônimo Monteiro, o Tesouro foi transformado em Diretoria de Finanças, cujo titular foi Domingos Vicente Gonçalves de Souza. A reforma constitucional de 1913 autorizou a criação de Secretarias, mas o Presidente do Estado, Marcondes Alves de Souza, preferiu manter a Diretoria de Finanças, com os serviços de contabilidade, fiscalização, arrecadação e escrituração das rendas públicas, e subordinada à Secretaria Geral dos Negócios do Estado (LOPES, ALVARENGA, SIMÕES e PACHECO, 2003).

Em 1920, no Governo Nestor Gomes, os serviços administrativos do Estado foram reformulados. A Diretoria de Finanças foi extinta e foi criada a Secretaria da Fazenda, cujo primeiro titular foi Idelfonso Ramos de Carvalho Brito. Nas décadas de 20 a 50, a Secretaria da Fazenda funcionou no antigo Colégio dos Jesuítas, atual Palácio Anchieta. No dia 5 de julho de 1962, no governo Carlos Lindemberg, foi inaugurado o então moderno edifício Aureliano Hoffmann (Edifício das Repartições Públicas), para o qual foi transferida a Secretaria da Fazenda. Atualmente, a Secretaria toma todos os andares desse edifício, onde está localizada a SUBSER, mas as instalações do prédio, de cinquenta anos, já não comportam adequadamente a estrutura atual da SEFAZ.

As Gerências Regionais da Receita, subordinadas à SUBSER, estão localizadas nos municípios de Vila Velha, Cachoeiro de Itapemirim, Colatina e Linhares, e, excetuando-se a de Vila Velha, possuem também instalações antigas. Existem ainda as Agências da Receita Estadual localizadas em 14 municípios, que são responsáveis pelo atendimento direto aos contribuintes.

A última redefinição da estrutura organizacional da SEFAZ foi realizada no ano de 2002, e atualmente a instituição está providenciando reformas em seus processos de trabalho, mudanças motivadas principalmente pelos avanços nas áreas de tecnologia de informação e comunicação. Com advento da Nota Fiscal eletrônica, os registros fiscais em papel (documentos, notas fiscais, livros fiscais) serão substituídos por registros digitais, o que acarretará necessidade de reformulação dos processos de tributação, fiscalização e arrecadação. O marco significativo dessas transformações foi a extinção dos postos fiscais de fronteira, que ocorreu nos meses de junho, julho e agosto de 2009.

4.1. A Área da Fazenda: Missão e Atribuições

O âmbito de ação da SEFAZ consiste na avaliação permanente da economia estadual, visando à formulação e execução das políticas econômica, tributária, fiscal, financeira e contábil do Estado. A instituição é responsável pela arrecadação dos tributos de competência estadual; pelo controle dos créditos tributários e pela execução do Orçamento Geral do Estado, por meio do desembolso programado dos recursos financeiros alocados aos órgãos governamentais. A SEFAZ também é responsável pela defesa dos capitais do Estado e pelo controle dos investimentos, da dívida pública e da capacidade de endividamento.

A arquitetura organizacional da SEFAZ está voltada ao desenvolvimento do modelo de gestão gerencial, sustentada na descentralização e na flexibilização dos níveis de gerenciamento e das atividades operacionais, meio para se atingir as metas estabelecidas para os segmentos da receita e da despesa (Lei Complementar N ° 225, de 8 de janeiro de 2002). Na prática, o modelo funciona com base em uma hierarquia rígida e com muitos controles burocráticos. No que se refere a resultados, a receita tributária vem crescendo significativamente, acompanhando o crescimento econômico estadual. No ano de 2008, a receita tributária foi da ordem de 7 bilhões de reais, em termos *per capita*, a maior entre os estados brasileiros. Em 2009, ficou um pouco abaixo desse valor, em decorrência da crise financeira mundial.

A estrutura organizacional da SEFAZ está dividida em seis níveis. O nível I, de direção superior, é composto pela posição do Secretário de Estado da Fazenda e pelo Conselho Estadual de Recursos Fiscais. O nível II, de assessoramento, é composto pela Corregedoria Fazendária, pela Assessoria Técnica Fazendária e pelo Gabinete do Secretário. O nível III, de Gerência, é composto pela Subsecretaria de Estado da Receita, pela Subsecretaria do Tesouro Estadual e pela Subsecretaria de Estado para Assuntos Administrativos (ESPÍRITO SANTO, Lei Complementar Nº 225/200). Os demais níveis exercem o papel de integração da instituição com as demais secretarias estaduais e de gerenciamento e execução programática.

A SUBSER tem como jurisdição administrativa o planejamento, a supervisão, a orientação, o controle e a avaliação das atividades relacionadas com a administração do sistema de tributação, de fiscalização, de arrecadação e de dados econômico-fiscais da Secretaria. As unidades centrais subordinadas à SUBSER são a Gerência Tributária, responsável pelo estudo, análise, elaboração, interpretação, orientação e divulgação da legislação tributária; a Gerência Fiscal, a qual cabe a programação, orientação, controle e avaliação da ação fiscal no Estado e a promoção de medidas visando o combate à evasão de receitas e à fraude fiscal; a Gerência de Tecnologia da Informação, responsável pela execução das atividades de informática; e a Gerência de Arrecadação e Cadastro, responsável pelo gerenciamento das atividades relacionadas com a arrecadação e com o controle e a cobrança dos créditos tributários e da dívida ativa, além das atividades condizentes à apuração, à compilação, ao acompanhamento e ao controle da arrecadação estadual.

Em nível de atuação regionalizado estão as gerências fazendárias e as agências da receita estadual. As Gerências Regionais Fazendárias são quatro, e estão localizadas em Vila Velha, Cachoeiro de Itapemirim, Colatina e Linhares. As agências da receita estadual estão localizadas em 14 municípios. Os postos fiscais de fronteira foram extintos no ano de 2009.

As Gerências Regionais Fazendárias são responsáveis principalmente pelo gerenciamento das atividades desenvolvidas nas Agências da Receita Estadual; pela orientação ao contribuinte de sua circunscrição nas suas relações com a SEFAZ; e pela supervisão e acompanhamento da fiscalização. Às Agências da Receita Estadual cabe, principalmente, o atendimento e orientação ao contribuinte quanto ao cumprimento de obrigações tributárias.

4.2. A Luta no Campo: Dimensão da Participação na SEFAZ

Um marco importante da participação no fisco estadual foi a criação da Associação do Fisco Espírito-Santense (AFES), em 5 de março de 1960. Até então, a mobilização por melhores condições e por maior participação no trabalho era pequena. A fundação da AFES foi fruto de um movimento organizado que contou com a participação de muitos servidores do fisco estadual, que percorreram todo o estado em busca de apoio e de assinaturas para a fundação da entidade. O início das atividades da AFES se deu num período de turbulência política no Brasil, com a eleição de Jânio Quadros e sua renúncia logo em seguida. Num clima de instabilidade política, João Goulart assume a presidência e em 1964 é deposto pelo golpe de Estado, que instalou o regime militar no Brasil que durou até o ano de 1985.

Naquele ambiente de ausência de liberdade e de garantias constitucionais, a representação do fisco estadual, assim como outras entidades representativas da época, tinha sua capacidade de atuação muito restrita. Buscava basicamente representar a categoria em ações conciliadoras. Iniciativas mais firmes e contestadoras eram vistas muitas vezes como ação contra-revolucionária ou movimento político contra o governo estadual em exercício.

“Sempre que qualquer um de seus membros se insurgia contra os humores do Estado, sofria retaliações sérias. No caso do Fisco, havia constantemente o risco de uma atitude independente ser punida com a transferência do profissional para um município bem distante (SILVA e RESENDE, 2009, p. 17).

Com o fim do regime militar em 1985, a participação da categoria cresceu significativamente. Questionava-se as condições de trabalho, de segurança, a baixa remuneração e a baixa qualificação de grande parte da categoria. A grande conquista foi a realização de concurso público em 1984, no governo de Gerson Camata, para o preenchimento de 397 vagas para os cargos de Fiscal de Rendas e Exator de Coletoria. O concurso renovou quase 40 por cento do quadro de fiscais. Na época desse concurso, o Brasil passava por uma crise econômica com um quadro de desemprego agravante. Essa situação possibilitou a entrada de profissionais altamente qualificados na Secretaria da Fazenda, engenheiros, economistas, administradores, contadores, advogados e outros, originários de várias partes do Brasil, principalmente dos estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. O governo de Gerson Camata

“foi responsável pela evolução salarial do Fisco, investindo em recursos humanos por meio de concurso público, com a nomeação de mais de 400 concursados para a carreira do Fisco. O Concurso anterior havia sido realizado em 1972, no governo Arthur Carlos Gerhardt Santos” (SILVA e RESENDE, 2009, p. 34).

O processo de reivindicação por melhores condições de trabalho, remuneração e maior participação na SEFAZ foi crescendo e o ápice veio em 1988. Quando a Constituição Federal foi promulgada em Outubro de 1988, os fiscais estavam em greve. Na época, o presidente da AFES, Joemar Dessaune, bradou em assembléia: “Agora, com o direito de greve assegurado, não podem dizer que a nossa greve é ilegal!”.

Era o governo de Max Mauro e a histórica 1ª Greve Geral dos Fiscais do Espírito Santo. O movimento trouxe novas conquistas, mas, principalmente, abriu mais espaço aos “fiscais novos” na administração fazendária, seja com a efetiva participação em cargos de chefia ou em forma de mais reconhecimento à entidade representativa dos fiscais. Outra importante consequência foi a transformação da associação em sindicato, no ano de 1990, o Sindicato do Pessoal do Grupo de Tributação, Arrecadação e Fiscalização -TAF do Estado do Espírito Santo (SINDIFISCAL). Essa discussão já havia sido iniciada em fins da década de 80, mas sua concretização somente foi possível a partir de 1988, com o fim da proibição legal da existência de sindicatos no serviço público, proibição estabelecida pela ditadura militar. Outros dois marcos importantes de participação foram a criação, em 1997, da Cooperativa dos Servidores do Grupo TAF do Espírito Santo (COOPFISCO), e a fundação, em 2008, da Associação dos Fiscais Tributários do Espírito Santo (AFITES).

Aproximadamente 90% do quadro atual dos auditores fiscais da SEFAZ é composto por servidores que ingressaram no concurso de 1984, que contam hoje com aproximadamente 25 anos de trabalho. O restante são cerca de 50 auditores admitidos em 2005. Em 2009 foi realizado concurso para 60 vagas e os aprovados foram admitidos em 2010. Nesses 25 anos, pode-se dizer que a participação dos auditores fiscais na instituição foi marcada por períodos de muito questionamento e busca pelo reconhecimento da instituição fazendária e da função do auditor fiscal, perante o Poder Público e à sociedade. A participação na SEFAZ, em níveis e aspectos variados, foi e continua sendo um processo permanente de conquista.

Há certo consenso de que os avanços conquistados no campo fazendário são significativos, no entanto, existe preocupação latente em relação aos próximos dez anos, período em que quase 90% dos auditores atuais aposentar-se-ão. Serão anos de transição para a nova geração que conduzirá a SEFAZ, num cenário nacional e estadual de alta modernização e desenvolvimento. Vão-se que vieram do “sítio” para darem lugar aos que já nasceram no *site*.

4.3. O Posto, o Imposto e o Pasto: Breve História do Fisco

“Antes de haver qualquer órgão representativo dos fiscais no Estado, era dura a vida da fiscalização. Nos improvisados postos dos tempos iniciais, todos trabalhavam armados. Às vezes de revólveres. Às vezes, como mostram fotos antigas, com armas longas como espingardas e até mesmo fuzis pesados. As construções onde eles ficavam, pequenos casebres de madeira, precários, estavam localizadas em lugares ermos, estradas de chão batido, entre fazendas e pequenas localidades interioranas. Não tinham a folga durante todo o período do ano, pois trabalhavam sozinhos. (...) As perseguições políticas eram constantes. (...)” (SILVA e RESENDE, 2009, p. 34).

Ainda que o relato acima esteja situado nas décadas de 40, 50 e 60, muitos resquícios dessa época ainda foram encontrados pelos auditores fiscais que ingressaram pelo concurso de 1984. Porém, o fato mais marcante talvez tenha sido o resultante do encontro de gerações diferentes. A turma de “fiscais novos”, como eram chamados pelos autodenominados “fiscais antigos”, era composta na maioria por jovens com idade entre 18 e 25 anos, vindos de lugares muito distintos e de culturas diferentes. Ao se depararem com um quadro de servidores que tinham, no mínimo, 18 anos de tempo de serviço na SEFAZ, um choque cultural acabou sendo inevitável.

Do ponto de vista da gestão, muitas práticas administrativas antigas enraizadas no serviço público ainda eram adotadas, mas, em geral, os novos servidores conseguiram administrar relativamente bem a situação. A maior parte das reclamações tinha origem nas péssimas condições de trabalho nos postos fiscais de fronteira. Como nos “velhos tempos”, a maioria dessas instalações situava-se em locais de difícil acesso, construídas em madeira e muitas delas sem banheiro. Para se chegar aos postos fiscais, os fiscais precisavam muitas vezes de carona, da ajuda dos pais, parentes e amigos. Os servidores que vieram de outros estados precisavam ainda de um local para morar, e geralmente escolhiam uma cidade mais próxima do local de trabalho. Os auditores que moravam em Vitória e trabalhavam no Posto Fiscal de Santa Cruz, na divisa com o Rio de Janeiro, por exemplo, precisavam se dirigir de madrugada para o Posto Fiscal de Areinha, em Cariacica, para pegarem carona em caminhão. Naquela época, não havia ônibus para lá e para outros postos fiscais, tampouco transporte disponibilizado pela SEFAZ para os auditores fiscais.

Mas histórias como essas ficam amenizadas diante das contadas pelos fiscais da década de 60 sobre épocas em que a cobrança de impostos era feita na base da carabina. Os fiscais eram enviados para fiscalização e tinham de ficar acampados debaixo de bananeiras, na maior parte das vezes armados e preparados para enfrentar situações de muito perigo. Ameaças de morte eram constantes. Muitos desistiam da função. Os pagamentos dos tributos eram feitos em

dinheiro, que deveriam ser levados em sacolas até a SEFAZ. Em Vitória, quando se avistava um navio de longe, os fiscais eram enviados para o Porto para recolherem, em dinheiro vivo, os tributos das mercadorias transportadas, como lembra o auditor aposentado Vandir de Souza, que entre 1959 a 1970, muitas vezes foi designado para recolher valores nas coletorias, que eram transportados em malas ou caixas para Vitória para o pagamento da folha de servidores em atividade e aposentados (SILVA e RESENDE, 2009, p. 34).

Dos auditores que ingressaram em 1984, as mulheres, particularmente, passaram por situações muito complicadas, ao terem de trabalhar em postos fiscais em escalas noturnas, dividindo as instalações com os homens, que eram a maioria, quando não muitas vezes eram obrigadas a permanecerem solitárias na vigilância em fronteiras. A fiscalização baseava-se principalmente na vigilância das mercadorias gado e café, fontes principais de receita tributária. Ou seja, lidavam diariamente com caminhoneiros, vaqueiros, produtores rurais e com atravessadores interessados em passar pelo posto fiscal sem o pagamento dos impostos sobre suas mercadorias. Às vezes eram inclusive destacadas para impedir que bois fossem jogados ao rio pelos comerciantes para fugirem da passagem no posto fiscal e do pagamento dos impostos. “Literalmente uma vida de **posto, imposto e pasto**”, como disse Vera, nome fictício de uma participante da pesquisa.

Mas a inserção das mulheres nas atividades em postos fiscais representou uma reviravolta no modelo de fiscalização até então. De uma hora para a outra, as atividades que antes eram exercidas por meio da truculência, da “caneta pesada” e às vezes até mesmo com o uso de armas, passou a ser realizada também por “garotas” e “mães”, que dividiam aposentos com homens, assim como os banheiros e demais instalações, quando havia.

Em 1988, um grupo de aproximadamente 100 concursados aprovados no concurso de 1984 conseguiram, por meio de ação judicial, o direito de serem nomeados. Esse grupo de fiscais deu mais vigor ainda à categoria. O ingresso deu-se num momento de grande conturbação reivindicatória, que desencadeou no que ficou conhecido como “A Greve de 88”, que durou cerca de 40 dias. Esse movimento é considerado um marco na história do fisco estadual, pois desencadeou mudanças significativas na área da Receita. A partir de então, houve maior preocupação da instituição com condições de trabalho, valorização do cargo e capacitação.

Com o advento do Plano Real, em 1994, a situação melhorou, pois o fim da inflação galopante trouxe ganhos reais na remuneração. Isso possibilitou à própria categoria buscar

mais investimentos em formação educacional, principalmente em cursos de pós-graduação. Houve também uma corrida de servidores para a região metropolitana de Vitória, o que possibilitou que muitos ocupassem cargos de direção na SEFAZ.

No ano de 2002, passados quase vinte anos do concurso de 1983, a SEFAZ decidiu pela realização de um novo concurso. Devido à falta de consenso interno no âmbito da gestão da SEFAZ e do governo estadual sobre o concurso e sobre a necessidade ou não de se contratar novos auditores, os auditores classificados foram admitidos apenas três anos depois, em 2005. O concurso corria o risco sério de perder a validade, mas os aprovados, do Espírito Santo e de várias partes do Brasil, mostraram-se aguerridos. Organizaram-se e pressionaram para que os aprovados fossem admitidos, o que aconteceu no ano de 2005.

Esses novos servidores revigoraram a SUBSER. Atualmente já ocupam postos-chaves na instituição e são conscientes do importante papel que lhes cabe de conduzir o processo de transmissão da Administração Fazendária, hoje sob o comando da geração de 1984, para as futuras gerações de auditores fiscais que lhes seguirão. Hoje, a geração do concurso de 1984 ocupa quase a totalidade dos cargos no âmbito da SUBSER e o ano de 2009 é considerado um marco, pois pela primeira vez na história os cargos de Secretário de Estado da Fazenda e de Subsecretário de Estado da Receita foram, e continuam sendo em 2010, ocupados por auditores fiscais de carreira, e em atividade, ambos do concurso de 1984.

Existe no âmbito da SUBSER conscientização coletiva de que os próximos anos serão cruciais para o futuro da instituição. Os processos de tributação, fiscalização e arrecadação de tributos passam por grandes modificações em todo o Brasil. Para fazer frente a essa situação, a partir do ano de 2010, a SEFAZ dará início a um projeto de modernização previsto para durar até o ano de 2016. Muitas medidas que fazem parte desse projeto já foram ou estão sendo implantadas. O projeto abrange financiamento para modernização dos processos de trabalho e da gestão fazendária. Prevê investimentos maciços em tecnologia de informação e, principalmente, na alta qualificação do quadro de pessoal, com o objetivo de preparar a instituição para os desafios decorrentes do intenso desenvolvimento do Espírito Santo. Momentos marcantes dessa história foram contados pelos auditores que fizeram parte do grupo de pesquisa e estão registrados no capítulo seguinte.

5. Sujeitos em Caminhada: A Construção do Conhecimento

A obtenção dos dados e sua análise durante os momentos empíricos realizados constituíram de fato a parte mais difícil dessa pesquisa, confirmando o alerta dado por Rey (2005). A abundância de dados e informações produzidas pelos sujeitos de pesquisa demandou bastante esforço de organização e análise. Diferentemente de uma pesquisa tradicional ou baseada em métodos puramente quantitativos, na qual os dados às vezes falam por si só, os dados qualitativos produzidos exigiram muito esforço reflexivo para se chegar às interpretações apresentadas no trabalho. Porém nem por isso é possível dizer que os resultados representam uma verdade única, mas uma verdade produzida a partir do processo reflexivo e interpretativo do pesquisador.

A dificuldade deveu-se principalmente ao fato de os dados não terem se mostrados portadores dessa verdade única. Em muitos momentos, os dados permitiam interpretações diferentes acerca dos indicadores de sentidos subjetivos, exigindo análise acurada para se chegar a uma interpretação. O caso de Vera foi o mais emblemático e serve como o melhor exemplo para ilustrar a situação apresentada. Contribuiu para o aumento do grau de dificuldade o perfil variado dos sujeitos pesquisados, o que foi mais que compensado pelo interesse e presteza de cada um em participar da pesquisa.

O objetivo do levantamento do perfil dos sujeitos pesquisados foi apresentar um panorama da amostra selecionada e comparar as informações com expressões deles em outros momentos empíricos. As informações levantadas nessa etapa serviram para mostrar que a vida no trabalho não está isolada da vida do sujeito em outros espaços. Os dados evidenciaram que a participação no trabalho guarda estreita relação com as experiências de vida dos sujeitos em outros espaços e momentos históricos de suas vidas sociais, o histórico-cultural a que se refere Rey (2003, 2005).

5.1. Irmãos Coragem: Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

O perfil dos sujeitos de pesquisa foi levantado a partir de suas próprias expressões, por meio, principalmente, do instrumento de redação. Conhecer o perfil básico de cada um mostrou-se muito útil para o levantamento de novos elementos que levaram a novos indicadores de sentidos subjetivos. Também se mostrou importante para a comparação das expressões com indicadores levantados e para a construção de categorias e hipóteses.

A utilização do instrumento de redação se deu no terceiro momento empírico, após duas etapas de conversação. O indutor utilizado foi a solicitação para que cada um dos sujeitos de pesquisa escrevesse brevemente sobre sua identidade, gostos, trajetória na SEFAZ e outras questões que julgasse interessante. Quatro dos sete sujeitos atenderam à solicitação por meio de redação. Dois o fizeram por meio de entrevista aberta e o último numa conversa casual.

Gabriel foi o primeiro que apresentou a redação, traçando seu perfil por meio de um relato muito interessante, buscando elementos históricos importantes, com destaque para a descrição de momentos em que ele e alguns colegas se empenharam para “salvar” o concurso e serem admitidos na SEFAZ. Falou de sua formação em Economia numa faculdade do interior de Minas Gerais e de atividades desenvolvidas até os trinta anos de idade, quando foi aprovado para o concurso da SEFAZ. Seu relato teve momentos de muita emoção:

“o trabalho era tão sério e bem visto que muitas vezes éramos ajudados financeiramente por outros aprovados, que somente nos conheciam por meio da internet e, às vezes, por telefone. Ao final fizemos a prestação de contas com todas as ajudas e gastos realizados. Conseguimos sucesso em nossa empreitada”.

Falou também de seu início no trabalho, do dia, mês e ano em que foi admitido e de seus quatro anos na SEFAZ, passando pelo exercício de atividades em posto fiscal, fiscalização de mercadorias em trânsito, até ser convidado para assumir um projeto de regime especial de fiscalização em Vitória. Encerrou comentando suas preocupações com o setor onde trabalha, a necessidade de um colega para trabalhar com ele, por exemplo, e das idéias que tem para o futuro de sua área de atuação.

Plínio procurou atender prontamente à solicitação, num texto bem formal, em terceira pessoa. Mencionou a terra natal, como fez em outras ocasiões, uma cidade do interior no sul do Espírito Santo. Contou sua idade, na casa dos cinquenta anos, de seu desenvolvimento na instituição e de sua satisfação pelo exercício da função. Mencionou a graduação em Ciências Contábeis e em Direito na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), em Vitória, e lembrou o início da carreira, em 1984, e as regiões e repartições em que atuou até chegar à área de tributação em 1986, onde permanece até hoje.

Carmem fez um relato curto, falando de sua formação em engenharia, da naturalidade do interior do Espírito Santo, da idade, por volta do quarenta anos, do estado civil e do filho com nove anos de idade. Fala do período difícil no posto fiscal, aproximadamente um ano, e do

convite para assumir um projeto de regime especial de fiscalização em Vitória, onde trabalha até hoje.

Inácio fez um relato longo e rico de detalhes, expondo momentos importantes de sua vida que antecederam seu ingresso na SEFAZ. Destacou momentos importantes na instituição, trabalhos relevantes que já havia feito, o drama e o esforço pessoal para passar no concurso, a expectativa da chamada, os dilemas enfrentados em outros empregos, a emoção da admissão no quadro fazendário e a decepção com a situação encontrada e com o trabalho desempenhado no posto fiscal. Há momentos em que levanta críticas contundentes, atitude que reforçou indicadores de sentidos subjetivos levantados em outros momentos de suas expressões. Inicia o texto com o título “Minha vida na Fazenda”, que inspirou o título dessa dissertação. Falou dos vários empregos pelos quais passou, públicos e privados, da atuação em tecnologia da informação, da experiência complicada como estivador, nos dias de folga do posto fiscal, e da curta passagem por órgãos públicos em que foi aprovado em concurso, antes de atuar como auditor fiscal. Enfatizou bastante a luta para passar no concurso:

“A dificuldade foi enorme, pois nunca havia participado de uma aula de direito ou contabilidade. Mas a vontade era tanta que naquele período passei a gostar das matérias. Sempre sentado na frente, gravador em punho, perguntas na ponta da língua e muito pó de giz em cima. Nada era fácil, mas a determinação era maior”.

Três elementos centrais merecem destaque em seu relato. O primeiro é quase o desespero demonstrado quando da possibilidade de cancelamento do concurso, no qual tinha sido aprovado em meio a tanta dificuldade: “Aí o coração apertou”. O segundo é a emoção ao relembrar a admissão em 2005: “Ah, lembro como se fosse hoje. A presença do Vice-governador, do Secretário da Fazenda, do Subsecretário, dos colegas que estavam tomando posse e de seus familiares”. E o terceiro, o fim da empolgação, substituída pela decepção com o trabalho no posto fiscal: “não acreditava que havia estudado tanto fazer um serviço tão aquém do meu conhecimento, e ainda estar numa instalação indigna para qualquer trabalhador, ainda mais para auditores do Estado”.

Inácio demonstrou muita emoção ao falar da oportunidade que teve para trabalhar como estivador, atividade que fazia nas folgas que tinha no posto fiscal, atraído pela remuneração do trabalho na estiva e motivado pelas funções pobres e pelo salário que não estava à altura da função de auditor, em sua opinião. Como diz lastimoso, “terrível engano, após doze meses de trabalho no porto, pude perceber que era mera ilusão, pois era nítido o boicote que os antigos

faziam, deixando os novatos sempre com o pior trabalho e, na maioria dos dias, sem trabalho”. Terminou o texto falando de sua vinda para Vitória, das conquistas e dos percalços em sua função atual, mas demonstrando firme crença no potencial do Espírito Santo e no aprimoramento da SEFAZ: “por isso asseguro minha estada aqui por mais algum tempo e fico com a esperança de construir uma carreira sólida na defesa da boa administração tributária”.

Ana Lúcia, Egberto e Vera não enviaram suas redações, mas durante os momentos empíricos realizados se expressaram muito sobre características pessoais e história na SEFAZ. Ana Lúcia e Egberto apresentaram dados complementares por meio de entrevista aberta, e Vera o fez num momento de conversa espontânea. Ana Lúcia foi admitida em 1984 e logo passou a atuar em uma agência fazendária no norte do Espírito Santo, o que a poupou da saga enfrentada por muitos auditores em postos fiscais. Suas expressões remetem muito à família, ao círculo de amizade construído na SEFAZ e ao vício ou sobrecarga de trabalho a que se vê submetida na instituição.

Egberto ingressou em 1984 e tem um perfil que mistura eloquência, política e polidez. Possui conhecimento geral vasto e um conhecimento grande em sua área de atuação. Em alguns momentos de sua fala, expressa grande decepção com o trabalho realizado no início de carreira no posto fiscal, pois considera que sua formação cultural e acadêmica o credenciava a desenvolver tarefas mais importantes e produtivas para a instituição fazendária.

Vera foi quem debateu com mais profundidade as análises acerca dos sentidos subjetivos levantados em suas expressões. Sua formação em psicologia e sua atuação durante muito tempo na SEFAZ na área de recursos humanos, decerto contribuíram para essa reflexibilidade. Após ter lido a primeira versão do trabalho, Vera solicitou uma conversa informal para discutir algumas análises e falar sobre suas dificuldades e dramas no início da carreira. As expressões dessa conversa foram incluídas na pesquisa após sua autorização. A declaração mais importante talvez tenha sido a de que aquele período foi um dos momentos mais difíceis de sua vida, algo ainda não revelado por Vera até então:

“naquela época não tinha muito noção do sentido daquele posto, dos bois atravessando o rio para não pagar imposto, dos problemas com colegas. A verdade é que não tínhamos percurso para fazer aquela análise. Nossos chefes não nos prepararam. A Fazenda não nos preparou. Não havia esforço para dialogar, era o manda quem pode e obedece quem tem juízo. Mas com tudo isso, nunca pensei em desistir”.

Uma condição diferenciada em Vera, em relação aos outros sujeitos de pesquisa, é que ela já havia trabalhado um tempo na SEFAZ antes do ingresso por concurso público. Atuava no

prédio sede, e tinha acesso aos superiores hierárquicos, chegando a ser assessora direta do Secretário de Fazenda. Vera relatou que no prédio sede não havia uma distância tão grande entre diretores e subordinados como a que viu no posto fiscal. Por esse motivo, quando foi para o posto e percebeu o tamanho desse distanciamento, levou um grande choque, bem maior do que o levado pelos outros colegas que não conheciam a estrutura da instituição.

Além desse terceiro momento empírico, caracterizado pela aplicação do instrumento de redação, principalmente, os sujeitos de pesquisa participaram de outros três momentos, nos quais foi utilizado o instrumento da conversação grupal. Nos subcapítulos seguintes, são apresentados os dados coletados e as análises das expressões dos sujeitos em cada um desses momentos.

5.2. História e Cultura: Capítulos que Marcaram o Sujeito

No primeiro momento empírico, como indutor, foi solicitado a cada um dos participantes que contasse um fato que tivesse marcado sua trajetória na SEFAZ, associado à participação no trabalho. Muito animadamente, em reunião, todos se prontificaram a fazê-lo. Os casos relatados e respectivas análises são apresentados a seguir.

5.2.1. Carmem: “...vi um homem com um revólver dizendo que iria se matar.”

“Estava trabalhando no Posto Fiscal de Santa Cruz há pouco mais de um mês. A escala tinha sete mulheres e o único homem era o Pedrão. Havia até a brincadeira da escala do Pedrão e suas sete mulheres. Na época, meu filho tinha quatro anos de idade e enfrentava crises de pânico por ficar longe de mim durante as escalas de trabalho. Ele nunca havia passado por uma situação como essa antes. Naquele dia, num certo momento, eu saí do Posto Fiscal para telefonar para casa. Meu filho não estava bem e eu tentava ver o que podia fazer naquela situação. Enquanto eu estava no telefone, fui chamada por uma colega de plantão em desespero. Larguei o telefone e fui ver o que era. Quando cheguei ao local onde estavam todos agrupados, vi um homem com um revólver dizendo que iria se matar. Ele tinha sido multado, e como já devia ter muitos problemas acumulados, aquilo pareceu ser a gota d'água para ele. Nisso, começamos a discussão sobre se multávamos ou não o motorista. Naquele momento trágico, durante alguns segundos fiquei perplexa, olhei em volta, pensei em meu filho, minha família, as dificuldades que tive para passar no concurso, as dificuldades no trabalho. Sei que por alguns segundos parei e pensei: Carmem, o que você está fazendo aqui? Fato é que a partir daí passei a pensar mais no que fazer para melhorar a situação no trabalho.”

O fato de a história ter se passado em um momento trágico, uma tentativa de suicídio de um caminhoneiro, propicia o aparecimento de emoções a partir das quais emergem sentidos subjetivos significativos. Nessa primeira expressão de Carmem, pode-se identificar um elemento central relacionado à família, mais especialmente em relação ao filho. A tensão e as dificuldades por que passou para conseguir a vaga no concurso foram substituídas pelo desafio de ter de se afastar do filho para trabalhar no plantão do posto fiscal.

Esse trecho também revela elementos associados à resistência diante de dificuldades e à busca pela superação de desafios no trabalho e em outros espaços sociais, como o da família. Apesar do grande susto nos momentos em que o motorista ameaçava se suicidar, ela foi capaz de parar e refletir e posteriormente pensar em melhorar a situação no trabalho, elementos caracterizadores de flexibilidade e ação.

A constante menção ao filho (meu filho tinha quatro anos; meu filho não estava bem; pensei em meu filho) pode configurar um indicador de núcleo de sentido subjetivo que a maternidade tem em sua resistência diante das dificuldades e na superação de desafios, no trabalho e em outros espaços sociais. Esse indicador aparece indiretamente quando fala das dificuldades no concurso, das dificuldades em ficar longe do filho, e das dificuldades no trabalho. Talvez o que chame mais atenção em toda sua fala sejam palavras não ditas, que pudessem ter relação com o termo desistência, pois num momento trágico como aquele, seria natural ao menos se pensar na hipótese de sair ou mudar do emprego, por exemplo.

No trecho aparecem elementos de gênero, que podem ser desdobrados em dois indicadores de sentidos subjetivos de sua participação no trabalho: um associado à questão da mulher no espaço de trabalho masculino, como é o caso da fiscalização; e outro relacionado à jornada dupla de mãe e trabalhadora, problema que atinge o gênero feminino. Esses indicadores aparecem quando faz questão de lembrar que no plantão só havia mulheres, chefiadas por um homem, e ao se lembrar constantemente do filho, representando a difícil tarefa feminina de conciliar trabalho, casa e família.

O que chamou a atenção em seu curto relato, marcante em sua vida, foi a quantidade de elementos subjetivos diferentes identificados, muitos dos quais continuarão acompanhando suas expressões durante o curso da pesquisa. Uma questão específica a ser investigada é a respeito do período de preparação para o concurso, que se deu provavelmente durante sua gravidez e após o nascimento do filho. Será útil também procurar saber se alguma vez desistiu de algum objetivo, e por que, questões que poderão ajudar a reforçar ou não indicadores de sentidos subjetivos levantados.

5.2.2. Ana Lúcia: “...pois a partir daí comecei a exigir mais respeito...”

“Eu não cheguei a passar apertos em posto fiscal, pois quando passei no concurso estava grávida, e essa situação fez com que me redirecionassem para o trabalho em agência, em Santo Gabriel. Nunca me esqueço de que havia um comerciante que sempre conversava com meu marido aquela conversa fiada de abordagens de fiscal, de propina, que pediam não sei o quê, enfim... Nunca presenciei isso, mas meu marido me contou tempos depois. Sei que um dia meu marido tomou minhas dores e conversou em tom

severo com o comerciante, dizendo para nunca mais ter aquele tipo de conversa com ele, pois estava ofendendo a mim, indiretamente. A partir desse dia, a postura do comerciante mudou completamente. Aquilo de certa forma me mudou também, norteou um pouco meu comportamento no trabalho, pois a partir daí comecei a exigir mais respeito dos outros em relação a mim e aos meus colegas. Talvez falte um pouco disso em nossa profissão de fiscal.”

Nessa primeira expressão de Ana Lúcia, dois elementos podem ser destacados: o primeiro é quando fala da influência do fator gravidez no direcionamento de seu trabalho; a segunda é quando revela um problema que incomodava o marido, mas que dizia respeito indiretamente a ela. Esses elementos podem constituir indicadores de sentidos subjetivos relacionados à sua condição de mãe, de esposa, e de mulher diante do universo masculino dominante até então na SEFAZ, indicadores associados a sua participação no trabalho.

As últimas frases do trecho, “comecei a exigir mais respeito”, “falta um pouco disso em nossa profissão”, podem indicar que não se sentia respeitada no trabalho. Esse sentido é realçado de forma indireta na emoção colocada nesse ponto de sua fala. Mas revela, sobretudo, um indicador de sentido subjetivo da participação no trabalho fortemente associado à família. A forma com que o marido tomou suas dores e como isso influenciou de certa maneira sua conduta no trabalho, resumida na frase “a partir daí passei a exigir mais respeito”, reforça esse indicador relacionado à família.

5.2.3. Vera: “Acho que éramos muito jovens.”

“Eu também tinha acabado de entrar no Estado e fui para o posto fiscal no sul do estado, opção que fiz porque meu namorado era de lá. No posto só havia duas mulheres, eu e Helena, que veio falecer depois em acidente de carro, a trabalho. Analisando aquela situação hoje, acho que era muito esquisita, pois era uma garotada entrando na Fiscalização de um lado, e de outro, fiscais com mais idade, chefes que passavam em caminhonetes grandes pelo posto, em tom ameaçador, não sei o porquê. No posto fiscal, trabalhavam seis ou sete pessoas por plantão, mas o interior do posto era pequeno, e só cabiam duas ou três. As outras tinham de ficar do lado de fora. Havia no posto um quarto bem pequeno, com uma beliche e um banheirinho. Eu e Helena tínhamos de dormir no posto e dividir as instalações com os outros colegas, homens. Mas a história foi a seguinte: um dia, estava eu lá dentro descansando e, de repente, alguém empurra a porta e olha desconfiado, como querendo dizer: quem está aí? A pessoa era mulher de um dos chefes do posto fiscal, que parece ter tido uma crise de ciúmes e desconfiara que o marido dela estava ali no posto. Aquilo também me fez pensar: Meu Deus, o que é isso? O que estou fazendo aqui? Fato é que apenas muito tempo depois consegui analisar melhor aquele momento. Acho que éramos muito jovens. Lembro que às vezes eu ia trabalhar com minissaia, sem maldade nenhuma. Trabalhava no posto sem saber o que estava fazendo, porque ou para que servia aquele trabalho meio sem sentido. Não tinha a noção e não sabia o significado daquilo. Acho que isso acontecia também com meus colegas: ficávamos ali como enfeites numa “cristaleira”, diante do olhar curioso dos que cruzavam a ponte (...). Menino! Foi preciso a mulher de um fiscal e seus ciúmes para darem uma sacudida numa garota fiscal. Hoje percebo melhor que agíamos muito com o coração aberto, mas a geração antiga agia com mais desconfiança, principalmente os chefes. Vejo que, na visão deles, representávamos de certa forma perigo não apenas para os colegas mais antigos, principalmente as chefias, mas também para as famílias deles, não sei porque.”

As expressões de Vera são caracterizadas pelo trânsito espontâneo e aberto em elementos que parecem compor seus variados espaços sociais e que se misturam no trabalho: o namorado, a

juventude, a minissaia, o jovem e o velho, os colegas, a garotada, a aventura, a ingenuidade, a condição feminina. O conjunto desses elementos, aliado à forma aberta e viva de suas expressões, permite levar ao indicador de sentido subjetivo da participação no trabalho associado à jovialidade, à aventura e ao novo. A mulher que “arromba” a porta com ciúmes parece não constituir para ela um fato trágico, mas uma grande surpresa, uma cena em sua vida: “o que é isso?” Mais do que pelas palavras, os sentidos subjetivos associados à jovialidade e à aventura aparecem na forma aberta e alegre de suas expressões.

Em determinados trechos, como “ficávamos ali como enfeites numa cristaleira”, aparece o aspecto associado ao desconhecimento sobre o significado do que fazia, o que pode ter contribuído para que ela não tivesse dado, naquela época, um destaque maior para a função de auditor fiscal em sua vida. Essa análise é reforçada pela interpretação do que expressou num outro momento de conversa informal, quando relatou que a instituição não a havia preparado e os demais colegas para o exercício da função ou para a compreensão do seu significado.

Em sua fala, surgem também elementos relacionados à condição da mulher no trabalho, ao lembrar-se da companheira tragicamente falecida e das condições das acomodações no trabalho para elas. Pode-se perceber um reclame indireto da condição da mulher no ambiente de trabalho predominantemente masculino, ao, por exemplo, se lembrar do contato com muitos homens na escala de trabalho. No contexto de sua história, surge a reflexão sobre o conflito de gerações no trabalho, conflito que atingia inclusive os familiares dos fiscais “antigos”. Ainda nesse ponto do trabalho, o elemento gênero vai se configurando como um aspecto subjetivo importante a ser investigado no contexto da participação no trabalho na SEFAZ.

Posteriormente a esse relato, Vera iria acrescentar informações importantes relativas a esses mesmos momentos, admitindo que naquela época não tinha informações suficientes para refletir melhor sobre o momento que estava passando: “A Fazenda não nos preparou”, “não havia espaço para discussão”, como diria. Pode se compreender que a perplexidade de Vera era ainda maior do que a dos demais colegas, pelo fato principalmente de ter atuado anteriormente no prédio central da SEFAZ, em Vitória, onde havia alguma “modernidade” e diálogo que ainda não tinha chegado aos postos fiscais. Por isso, e pelo conjunto de acontecimentos que se acumulavam em sua vida naquele momento, não é de surpreender sua declaração de que aquele foi um dos momentos mais difíceis em sua vida, e que iria marcar para sempre sua trajetória profissional na SEFAZ.

Nesse ponto da pesquisa, considerou-se importante investigar em Vera, nos momentos empíricos subsequentes, o significado do trabalho fiscal em sua vida, o melhor momento de participação no trabalho em sua trajetória na SEFAZ, e outra área onde possivelmente gostaria de estar atuando na instituição.

5.2.4. Plínio: “...não continuaria se tivesse que abrir mão da faculdade.”

“Lembro-me de um fato que foi determinante para minha permanência na SEFAZ. Nos meus primeiros plantões no posto fiscal, em Ibirana (nome fictício de uma cidade do sul do estado), meu pai me levava. A primeira vez, sinceramente, eu quase voltei com ele mesmo. Não queria nem entrar no posto fiscal. Passado algum tempo, decidi que não continuaria trabalhando se para isso tivesse que abrir mão do curso superior na UFES, em Vitória. Passados dois anos trabalhando no posto fiscal, resolvi pedir transferência e resolvi pedir pessoalmente ao Secretário da Fazenda. Não era muito fácil fazer isso, pois como todos se lembram, passar por cima do chefe na região era quase um sacrilégio. Bem, cheguei a Vitória e pedi audiência, e, confesso, sem muita esperança de ser recebido. Bem, o fato é que fui recebido. Disse logo ao Secretário de minha insatisfação em trabalhar no posto fiscal, e usei o argumento de que não era muito a minha vocação, pois eu gostava mais de trabalho interno, e que poderia produzir muito mais se trabalhasse em Vitória, e tal. Na época, havia a figura do requisitado, mas o Secretário disse que as vagas estavam todas preenchidas. Mas ele me deu uma válvula de escape: a escala especial de serviço para estudante. Eu nem sabia que isso existia e pedi. Aliás, fui o primeiro a pedir escala especial, o que muitos fizeram depois. O problema é que meus chefes da cidade ficaram sabendo apenas pelo Diário Oficial e, claro, não gostaram nem um pouco. Fato é que aquela conversa direta com o Secretário, numa época em que falar com um Secretário da Fazenda parecia coisa de outro mundo, influenciou, de certa forma, minha permanência e de certa forma minha forma de atuação na Fazenda.”

Logo no início da expressão de Plínio, aparecem elementos relacionados a sua terra natal, à figura de seu pai e aos estudos. A lembrança do pai que o levava ao posto fiscal constitui um indicador do que a figura do pai representa em sua vida, que pode estar associado a sua participação no trabalho. Plínio faz questão de lembrar que o pai o levou em sua primeira escala, e que ele pensou prontamente em desistir da profissão, voltando com o próprio pai, naquele primeiro dia. A demonstração da intenção de abandonar o trabalho, caso a profissão o impedisse de continuar estudando, é um indicador forte de sentido subjetivo associado à importância que dá ao desenvolvimento pessoal, mais importante que o próprio emprego.

Plínio parece ter compreendido rapidamente o novo contexto de vida em que se encontrava a partir do ingresso na instituição fazendária. Compreendeu também a necessidade de escolher a decisão correta, de agir rápido e de ter coragem para implementá-la: passar por cima dos chefes locais e ir direto ao Secretário da Fazenda em Vitória. O trecho revela reflexões profundas sobre sua condição naquele momento e sobre o seu futuro. Essas reflexões associadas à idéia e à decisão tomada de se dirigir pessoalmente ao Secretário da Fazenda, algo realmente meio inconcebível para a época, já permitem nesse primeiro momento da

pesquisa levantar a hipótese de sentidos subjetivos da participação no trabalho associados à condição de sujeito reflexivo e determinado em suas convicções.

Um fato interessante é a facilidade encontrada por ele em conseguir audiência com o Secretário. Esse fato confirma a informação dada por Vera de que, no prédio central, na época, os chefes eram acessíveis, situação diferente da encontrada por ela no posto fiscal, e também confirmada por Plínio ao falar que “passar por cima do chefe local era quase um sacrilégio”. Nesse ponto, algumas questões foram levantadas para serem examinadas no decorrer do trabalho, como, por exemplo: como Plínio analisa seu desenvolvimento na carreira? Quando pensou em voltar para casa com o pai, no primeiro plantão, chegou a conversar isso com ele? O que a figura do pai representa para ele hoje, e como convive com esse distanciamento? Que ligação ainda tem com a terra natal e com o pai?

5.2.5. Gabriel: “...aquela mulher simples com o filho no colo...”

“Meu caso é simples, mas considero-o muito interessante. Logo no início na Fazenda, eu e um colega fomos destacados para fazer uma fiscalização num determinado bairro de Colatina. Chegando ao local, observamos que se tratava de uma “birosca”, numa rua quase deserta de construções. Ficamos dentro do carro olhando aquilo, aquela mulher simples com o filho no colo, aquelas pequenas coisas à venda, e pensando no que fazer. Conversamos alguma coisa e retornamos, mas fui pensando numa resposta para a chefia. Foi durante esse trajeto que nos deparamos com um caminhão de madeira. Fizemos sinal para que o motorista parasse o veículo, que nos atendeu. Bem, fiscalizamos o caminhão e fizemos um auto de infração de 18.000 reais. Foi aí que caiu a ficha e pensei: se tivéssemos lá fiscalizando a birosca, provavelmente não encontraríamos quase nada, faríamos um auto de infração pequeno para o Estado, mas muito pesado para o dono. Enfim, criaríamos um baita problema e não teríamos acrescentado nada em nossa atuação.”

Gabriel, logo no início de sua fala, apresenta um termo que poderia passar despercebido: “meu caso é simples”. Trata-se de um elemento que irá acompanhar muitos momentos de expressão em Gabriel, e que tem relação com o indicador de sentido subjetivo da necessidade de cumprimento fiel da tarefa a ele atribuída, e a outro associado a sua visão de mundo e à influência que essa visão tem no seu espaço de trabalho. A simplicidade é um elemento que também aparece quando lembra “a mulher simples com a criança no colo”.

Outros elementos se integram e permitem reforçar o indicador associado à necessidade de fiel cumprimento de tarefa a ele incumbida. Sua preocupação com o social não pode prejudicar o cumprimento do dever, o que reforça o indicador de necessidade de realização de seu trabalho e de respeito à hierarquia, demonstrado indiretamente quando busca a alternativa de fiscalizar o caminhão de madeira. O conflito interno entre a visão social de mundo e a preocupação em dar satisfação ao chefe pode revelar também um indicador não de respeito, mas de certo

afastamento ou frustração em relação aos superiores. Há em Gabriel também muita preocupação com a produtividade e com o valor agregado no trabalho que faz.

Nesse ponto, foram detectadas algumas questões merecedoras de investigação em momentos posteriores, como, por exemplo: se pudesse escolher, que cargo exerceria na Secretaria, ou se há algum chefe ou gerente que admira atualmente, questões que podem ser importantes para a confirmação ou não de indicadores levantados.

5.2.6. Inácio: “Minha Vida na Fazenda.”

Como a reunião se prolongou além do tempo programado, Egberto e Inácio relataram suas histórias em momentos empíricos seguintes. Inácio o fez por meio do instrumento de redação. Com o título, Minha Vida na Fazenda, contou com riqueza de detalhes e certo orgulho momentos importantes de sua carreira: o esforço para passar no concurso, a luta pela nomeação, a ida para atuar num projeto de fiscalização em Vitória. Contou também a decepção com o trabalho no posto fiscal, as dificuldades com a baixa remuneração e a busca por outras oportunidades nas folgas do posto. Contudo, encerrou o texto demonstrando sua confiança no futuro da instituição e em sua carreira.

5.2.7. Egberto: “O que você sente, o trabalhador lá na fábrica sente...”

Egberto relatou sua história no segundo momento empírico. Contou de sua frustração pelo fato de a Secretaria, na época de seu ingresso, em 1984, não ter sido capaz de identificar e aproveitar os conhecimentos que tinha sobre determinado setor econômico significativo na época para a receita de ICMS. Mas, ao longo dos momentos empíricos, Egberto se expressou várias vezes em relação à preocupação com problemas que atingem a saúde física e mental do auditor fiscal, problemas decorrentes da forma com que vem sendo conduzida a Secretaria ao longo de muitos anos. Entre esses problemas, citou com muita ênfase o da alienação no trabalho, no segundo momento empírico, a partir de uma fala de Inácio, que reclamara da dificuldade que tinha em executar determinado trabalho sem que tivesse uma noção do todo na instituição, ao que Egberto respondeu: “Inácio, você tocou numa questão muito profunda e séria. (...) A alienação no trabalho nos acompanha desde a Revolução Industrial. (...) Isso que você está sentindo o cara lá na fábrica, o dia inteiro, apertando a porca, sente”.

As análises das expressões dos sujeitos desse momento empírico foram feitas antes da realização do momento seguinte. Os resultados parciais das análises foram importantes para a preparação e realização da etapa seguinte de conversação, bem como para a escolha dos indutores a serem utilizados e da forma de condução da reunião.

5.3. *Proseando Causos: Conflitos e Sentidos da Participação*

No segundo momento empírico, a conversação teve início de maneira bastante informal, numa discussão muito acalorada, iniciada por Ana Lúcia, ao relatar que em determinados dias precisava permanecer bem além do expediente normal de trabalho para terminar tarefas do setor. Em determinado ponto, Egberto pede licença para fazer algumas considerações e daí em diante a conversa em grupo flui. Deixar a discussão prosseguindo, para, mais adiante, e em determinados momentos da conversação, interferir para conduzir o assunto em direção ao objeto pesquisado, foi uma opção que se revelou produtiva.

Egberto: Ana Lúcia, preste atenção, mas preste atenção mesmo. Nós fomos admitidos em condições precaríssimas de trabalho e passamos a fazer muito mais do que o Estado tinha condições de nos dar. Mas hoje precisamos ter consciência disso e, Ana Lúcia, não podemos mais ficar aqui até tarde da noite, porque se trata de um sacrifício que não se justifica; a instituição não merece de nós tal sacrifício. Então, Ana Lúcia, por favor, não faça mais isso.

Ana Lúcia: Eu sei, Egberto, e ninguém me pede para fazer isso, mas é que existem processos que precisam ser finalizados e não tenho como ir embora e deixá-los em aberto.

Plínio: Tem uma falha aí no dimensionamento do pessoal. O expediente tem de começar no horário inicial e terminar no programado, e dar tempo de fazer o trabalho a ser executado.

Ana Lúcia: Não dá pra fazer isso. No final do dia eu tenho um monte de processos para assinar, pois durante o dia eu não posso fazer isso, pois tenho de atender um monte de coisas. É depois das seis que eu tenho tempo para fazer o serviço burocrático interno, que não pude fazer durante o dia.

Rogério: De certa forma, Ana Lúcia, isso nos remete aos velhos tempos, lá nos anos 40-50, quando os fiscais eram enviados para o interior para fiscalizar as fronteiras e não tinham escalas nem outros que os substituíssem durante o mês de trabalho. Assim, precisavam permanecer lá com espingarda e debaixo de bananeiras, até que alguém chegasse para rendê-los. Hoje achamos isso um absurdo, assim como no futuro pessoas pensarão no absurdo de alguém precisar ficar até tarde da noite para finalizar o trabalho do dia na repartição.

Ana Lúcia: Sei que não é correto, mas se eu não fizer, quem vai fazer? Outra coisa, o setor não tem nem espaço para mais gente, só se colocar em beliche. Ademais, a gente treina pessoas, elas aprendem e vão embora. A verdade é que eu e o Evaldo fazíamos o serviço que faço hoje, mas depois que o Evaldo faleceu, eu passei a fazer o serviço todo. Eu também não posso ter ninguém de fora. Eu preciso ter alguém dali, por exemplo, a Zilda, que parece que nasceu para aquele trabalho.

Egberto: Ana Lúcia, estou começando a ficar muito preocupado com isso, pois não sabia que a questão era tão séria assim. Posso fazer uma sugestão. Peça uma audiência com o subsecretário e fale para ele tudo o que você falou para nós.

Ana Lúcia: Isso já foi feito e ele está tomando as providências.

Egberto: Sabe Ana Lúcia, quando entramos no Estado, sempre que pedíamos algo dizíamos que os homens lá não querem dar. Só que hoje os homens de lá somos nós, ora. Então se fosse você iria lá e dizia: não admito mais que seja assim, do contrário precisamos questionar os que estão na administração. Existem decisões que são para ontem, como é o que parece ser o seu caso.

Nesse trecho de conversação, aparecem elementos distintos nos três sujeitos envolvidos na discussão: Egberto, Ana Lúcia e Plínio. Egberto revela indignação diante do problema colocado por Ana Lúcia, sentidos que ganham força em seu jeito de falar: “Ana Lúcia, preste atenção”; “não faça mais isso..”; “existem decisões que são para ontem”, “se fosse você iria lá e dizia: não admito mais que seja assim”.

Ana Lúcia, ao contrário de Egberto, demonstra inexplicável acomodação diante da situação. A constância com que Ana Lúcia procura argumentos os mais variados possíveis para justificar seu modo de agir revela, por enquanto, um indicador de sentido subjetivo associado à falta de atitude e resignação diante de problemas no trabalho, mas ainda é apenas um indicador.

Plínio prefere assistir calmamente a discussão e durante esse tempo demonstra estar pensando numa solução mais simples, política, que esteja entre a resignação de Ana Lúcia e a indignação de Egberto. Parece o tempo todo preocupado com o tom da conversa entre os dois e busca pensar numa alternativa que possa gerar consenso e amenidade. Em sua fala, aparece o indicador de sentido subjetivo de reverência ao aspecto legal e às regras administrativas: “O expediente tem de começar no horário inicial e terminar no programado, e dar tempo de fazer o trabalho a ser executado”. Aparece também, indiretamente, o elemento associado à conduta política diante de situações complexas ou conflituosas.

Rogério: Mas Ana Lúcia, voltando um pouco. Você sempre agiu assim, mesmo nos tempos na agência?

Vera: É, realmente, pode ser que o jeito dela seja esse.

Vera, indiretamente, levanta a hipótese de uma configuração subjetiva em Ana Lúcia ligada ao sentido de resignação, que pode acompanhá-la no espaço de trabalho e em outros espaços sociais.

Ana Lúcia: Quer ver, tem coisa que chega ao meu setor e não tem nada a ver comigo. E aí, só para pedir licença à pessoa já me gasta um tempo precioso, pois preciso falar com educação e muita calma, o que requer tempo.

Vera: Ana Lúcia, com essas mudanças que estão acontecendo, com o fechamento dos postos fiscais, muitos estão querendo vir para cá.

Ana Lúcia: Mas de certa forma eu prefiro começar do zero, trabalhar junto com a pessoa que está comigo e finalizar um processo com ela, pois demora muito treinar alguém. É preciso muita experiência e conhecimento sobre o setor para que o servidor tenha boa produtividade no trabalho.

Rogério: Tudo bem Ana Lúcia, que você concentre nessa pessoa as tarefas, mas você sabe que ela não é auditora e por isso não possui prerrogativas para dar prosseguimento com autonomia em muitos processos. Isso acaba sobrecarregando você mais ainda e trazendo responsabilidade em excesso para ela.

Ana Lúcia: Eu contorno isso assumindo os processos por ela.

Plínio: Mas paralelamente, você precisa de alguém, pois em cinco anos...

Ana Lúcia: Em cinco anos estarei aposentada...

As expressões de Ana Lúcia permitem levantar relativa angústia diante das situações que lhe são colocadas em seu ambiente de trabalho, gerada provavelmente a partir de elementos e tensões laborais, como a falta de condições para de trabalho para as mulheres na instituição ou a falta de capacitação para lidar com a atividade de gerência. Indiretamente, esse indicador é reforçado ao vislumbrar a redenção na aposentadoria, um elemento novo e importante em sua fala. Um aspecto relevante nesse trecho de conversação é a insistência de Ana Lúcia em reunir justificativas para a situação que se lhe apresenta, relativa ao excesso de trabalho. Ana Lúcia tem sempre uma resposta pronta para qualquer alternativa que lhe é oferecida. O elemento novo é a declaração de que isso a acompanha desde o início da carreira, o que reforça a hipótese da configuração subjetiva indiretamente levantada por Vera: a resignação diante de situações de conflito. Nesse ponto, é possível levantar a hipótese de sentido subjetivo ligado à resignação e à fuga diante de questões que possam gerar conflito.

Num trecho da fala de Ana Lúcia, aparece um elemento novo associado ao sentido subjetivo de sua preocupação em lidar cautelosamente com cada pessoa, preocupação aparentemente excessiva com o outro. O outro parece estar sempre em primeiro lugar. A associação desses aspectos, gênero e relação com o outro, permite levantar um indicador de sentido subjetivo fortemente associado ao lugar do gênero em nosso espaço cultural, onde a mulher simboliza a renúncia pessoal em prol dos deveres que deve cumprir no âmbito da família, papel que a faz se situar em um espaço de demanda e trabalho orientado aos outros. Esse indicador já havia aparecido nas falas anteriores de Carmem.

Rogério: Ana Lúcia, lembro do dia em que nos encontramos no ônibus e você pediu opinião sobre sua ida para a chefia do setor.

Ana Lúcia: É verdade. Na época ninguém queria o abacaxi. Eu era a última. O fato é que eu aceitei mesmo por uma questão de amizade.

Uma vez mais aparece a resignação e a dificuldade em dizer não. Mesmo sabendo do grande desafio que tinha pela frente, o aceitou sem contestar, sem pensar ao menos na possibilidade de dizer não. Nessa última fala, as expressões de Ana Lúcia permitem levantar o indicador de

sentido subjetivo da importância que as relações de amizade tem em sua participação no trabalho, que podem estar acima da relação profissional. A amizade é um elemento novo que aparece em suas expressões, mas que parece bem integrado a outros.

Rogério: Agora você tocou num ponto nevrálgico. Essa confusão entre amizade e profissionalismo no trabalho...

Ana Lúcia: Essa questão da amizade eu trago desde os tempos da Agência. Sempre fui assim.

Vera: Parece algo ligado a sua subjetividade.

Novamente Vera faz referência indireta à hipótese de configuração subjetiva em Ana Lúcia, agora relacionada à amizade, e que pode estar associada ao sentido de resignação. Resignar-se para não contrariar um amigo constitui a integração elementos que podem reforçar indicadores de sentidos subjetivos levantados.

Ana Lúcia: Me analisa, Vera...

Trata-se de uma frase muito curta, mas cuja espontaneidade, combinada com a feição carregada de um por favor, “me analisa”, denota sentimento de incerteza e conflito interno em relação à forma de agir no trabalho.

Vera: Mas isso não acontece somente com você não...

Carmem: O interessante é a forma como ela participa disso...

Ana Lúcia: No fundo acho que é culpa minha mesmo. Pois desde quando trabalhava no primeiro andar, tudo o que faltava era a Ana Lúcia. Faltava papel, era a Ana Lúcia. Lápis, era a Ana Lúcia. Muitas coisas não eram resolvidas, e como eu sempre resolvia, tudo foi recaindo sobre mim. Tudo era a Ana Lúcia. Eu não sei ver nada sem fazer e ficar quieta. Eu vou lá, eu chamo, eu brigo, eu resolvo, e aí, o que acontece, tudo pesa sobre mim...

Rogério: Interessante que ...

Ana Lúcia: Eu acho que é o meu jeito mesmo. Você sabe Rogério, porque eu estou aqui hoje, eu não poderia estar aqui hoje, mas foi por você. Eu Rogerinho, te adoro, não poderia te dizer não, e aí, o que ficar de serviço acumulado lá, eu faço depois, outra hora, sei lá... Pra mim amizade está muito mais acima...

A cada expressão de Ana Lúcia surgem novos elementos que contribuem para tornar a análise de seus sentidos subjetivos ainda mais complexa: o conflito interno, o sentimento de culpa, a falta de explicação para suas atitudes. Suas últimas falas reforçam o indicador de que o sentido subjetivo da participação de Ana Lúcia no trabalho está relacionado à amizade, que pode estar associado a sua dificuldade em dizer não em determinadas situações. Observa-se em Ana Lúcia uma complexa produção de sentidos que envolve amizade, renúncia, família, gênero, dúvida, conflito interno, sentimento de culpa e incerteza sobre seu modo de agir. É possível

levantar indicadores de sentidos subjetivos associados à dificuldade de afirmação pessoal diante do outro, pois o outro parece estar sempre em primeiro plano. Até aqui, são apenas indicadores, mas que parecem próximos de serem transformados em hipóteses.

Inácio: Mas aí está o ponto, a Ana Lúcia por amizade carrega o piano...

Carmem: E carrega sozinha...

Ana Lúcia: Quer ver uma coisa: tem um processo que ninguém conseguiu resolver, fiquei dois dias nele, estudei, estudei e só consegui resolver no terceiro dia. Fico pensando no dia em que meu setor parar. Penso que tudo tem de funcionar bem, senão a culpada sou eu, por não ter preparado o setor para isso.

À já complexa rede de sentidos subjetivos, Ana Lúcia acrescenta mais elementos. Um relacionado ao prazer pelo trabalho executado e outro à busca pela perfeição. Mais do que na fala, a expressão de satisfação demonstrada por ela Lúcia ao contar sua luta para resolver um problema, mesmo sacrificando um tempo pessoal para fazê-lo, reforça esses sentidos.

Rogério: Nós somos de uma mesma geração, de 1984: Eu, Egberto, Ana Lúcia, Vera e Plínio. Carmem, Inácio e Gabriel vieram um pouco depois, em 2005. Será que vocês da geração mais nova conduzirão essa questão do trabalho mais ou menos desse jeito, com base e amizade, ou vocês têm outra visão?

Essa foi uma tentativa mais aguda de mudar o foco da conversação e levá-la a outros campos geradores de sentidos subjetivos, além de provocar a fala de outras pessoas que até então haviam se pronunciado pouco. O caso de Ana Lúcia teria desdobramentos em momentos posteriores.

Carmem: Eu acho que vai ser assim também. Muito pela amizade. Igual hoje, por exemplo, estou aqui muito por você Rogerinho... Eu acho que entrei nesse ritmo de vocês aí ...

Uma vez mais emerge o elemento amizade, que pela forma como aparece em variadas expressões dos sujeitos pesquisados, permite supor que a amizade constitui aspecto preponderante da subjetividade social da instituição. Carmem admite ter sido contaminada pela cultura impregnada nos servidores mais antigos, a quem se refere como “vocês”, apresentando claramente um elemento associado à separação entre as duas gerações, a de 1984 e a de 2005. Ana Lúcia já havia dito que topou participar da pesquisa porque não tinha, por amizade, como dizer não, e agora Carmem levanta novamente essa idéia.

Rogério: Obrigado pela consideração, Carmem! Mas e você Inácio, o que acha disso?

Inácio: Eu acho que não podemos ficar sobrecarregados. Sei que você é meu amigo, mas você não pode me deixar lascando aqui. O grande problema que eu vejo é que os novos, e por mais que eles não admitam esse modelo, eles aprendem com esse modelo, porque eles não podem questionar, porque se questionar você está errado. Você acaba se inserindo nessa cultura da Fazenda e vai continuar a fazer o mesmo, porque você não está fazendo diferente hoje. Você trabalha com base numa cultura que já existe. Pra fazer uma ruptura, você não pode misturar as coisas. Se você se misturar, você vai continuar fazendo da mesma forma e os novos não estão no poder, eles só estão obedecendo.

A fala de Inácio permite levantar o indicador de contrariedade em relação à mistura entre amizade e relação de trabalho. Inácio defende o profissionalismo nas relações institucionais, que parece associado à necessidade de desvinculação dos novos da geração anterior, e da desvinculação dos novos auditores da cultura da organização, cultura estruturada mais em relações de amizade do que de profissionalismo, em sua opinião.

Rogério: Essa cultura que nós construímos. São quase quatrocentos fiscais e somente pouco mais de trinta da turma nova, de 2005. E pelo que vocês estão falando, nós forjamos uma cultura que parece um grande caldeirão, em que pessoas vão sendo admitidas na Fazenda e simplesmente caem nele, e pronto, ficam presas nesse ...

Inácio: Não há inovação. Os novos que chegam jamais vão conseguir influenciar os antigos. O máximo que você pode fazer é um trabalho diferente aqui ou ali, mas os novos não serão capazes de gerar uma mudança.

Inácio denota aflição diante do peso que a cultura gerada pelos servidores mais antigos tem sobre ele e sobre os servidores mais novos na instituição. Ao dizer “jamais vão conseguir influenciar os antigos”, Inácio reforça necessidade de afastamento dos novos servidores da cultura organizacional gerada pelos mais antigos. O sentido de profissionalismo no trabalho é reforçado quando suas expressões são comparadas com outras que já utilizou anteriormente como, por exemplo: “sei que você é meu amigo, mas você não pode me deixar lascando aqui”.

Egberto: Posso abrir um parêntese? Sabe que filme você me lembrou falando isso, A Fuga das Galinhas. Uma das galinhas imaginou que pudessem sair do galinheiro voando, “dá pra gente voar hein”. Que nada, disseram outras, não dá pra voar é nada!

Plínio: Nós entramos no Estado pensando muito mais no controle que a administração tinha sobre nós, do que no que podíamos produzir para o Estado. Nós entramos no posto fiscal e não podíamos nem sair, mesmo que não tivesse nada por perto, ficávamos ali vigiando o nada. Havia casos em que colegas não podiam sair da região em que trabalhavam sem falar com o delegado da região, era até um cerceamento do direito de ir e vir. Havia ainda um monte de relatórios e tal. Na verdade o que tem que se buscar é mais resultado e menos controle. Se você apresenta resultado, não importa em que horas ou lugar você está produzindo. Em relação a vocês que são mais novos, infelizmente, aquilo que não gostávamos que fizessem conosco, continuamos a fazer com vocês. A gente ocupou o lugar daqueles que nos controlavam e passamos a fazer o papel deles, controlando os que vieram depois de nós. Vocês estão agora no lugar em que nós nos encontrávamos quando entramos no Estado.

Plínio faz uma fala incisiva, autocrítica e corajosa, que reforça a idéia de controle exercido pela geração de auditores de 1984. O controle cultural e a amizade sobreposta às relações de profissionalismo vão se reforçando como aspectos centrais da subjetividade social na instituição. Inácio apresenta um elemento relacionado à restrição que sente no tocante a sua atuação na instituição. Plínio, num sentido parecido, ao comparar a situação de controle que encontrou quando foi admitido no Estado com a situação atual, em que ele exerce a função de

controlador outrora exercida pelos da geração que o antecedeu, permite levantar elementos associados à necessidade de atuar em atividades geradoras de valor agregado para a instituição e à aversão ao controle cultural exercido no âmbito da instituição. A necessidade de identificar valor agregado nas tarefas também apareceu em expressões anteriores de Inácio e Gabriel.

Egberto reforça o indicador de indignação e contestação diante de uma situação dada. O exemplo do filme que dá, *A Fuga das Galinhas*, parece remeter à frustração que sente pela incapacidade pessoal e coletiva de mudança da cultura baseada no controle estabelecida na instituição, em sua opinião. Enfatizar a galinha que queria voar pode significar sua visão sobre a posição de muitos colegas na instituição, inclusive a sua, metáfora que permite levantar existência de restrição em sua atuação no trabalho.

Plínio: O que precisamos buscar é o resultado, e como fazemos isso, investindo na pessoa, qualificando-a, investindo inclusive em sua qualidade de vida, para que ela invista nos objetivos da instituição. O foco tem de ser esse, no novo, no resultado. Mas não é isso que a gente vê. Dou como um exemplo uma reunião na qual participamos, numa outra secretaria, em que pessoas jovens propunham determinadas soluções que faziam parte das gerações de chefias passadas, com enfoque no controle. Um tipo de controle que me pareceu daquela geração que nos antecedeu aqui, porque estavam tratando o servidor dizendo que isso são direitos que os outros não tem, ... Eu saí triste da reunião ao ver pessoas novas com mentalidade antiga.

Plínio reafirma indicadores levantados anteriormente: a busca por desenvolvimento pessoal, o foco na produtividade no trabalho e a aversão ao controle. A menção que faz ao “investimento na pessoa” está associado não somente à formação científica e cultural, mas também à qualidade de vida: à formação integral humana. Suas expressões, comparadas a outras, permitem reforçar o indicador de sentido subjetivo da importância que dá ao desenvolvimento pessoal, próprio e do outro, sem o qual não há desenvolvimento institucional, pensa. Interessante seu entendimento sobre o velho e o novo, de que o velho não está no tempo vivido.

Inácio: Mas a mentalidade é uma coisa muito difícil de mudar. Mas se perguntarmos se tivemos mudanças, acho que sim. Olha só, hoje quando temos o secretário e o subsecretário da categoria, essas pessoas representam um ganho, um investimento. Ninguém chega nesses lugares sem um merecimento, sem que essas pessoas tenham evoluído e tenham sido produto da evolução da categoria. Mas eu achei tão engraçado que dois auditores, um de Linhares e outro de Colatina, que estão passando por esse processo de fechamento dos postos. Eles me disseram o seguinte, alguns postos foram fechados e esses auditores estão lá, mas ninguém sabe o que estão fazendo com eles, e eles estão sentados acomodados. Perguntei se eles estão fazendo algum treinamento e eles disseram que não, que estavam fazendo algumas práticas. Mas aí, olha só, você recebe um caderninho todo moderno de planejamento estratégico dizendo que agora tudo é novo. O que é isso? Tem um planejamento, mas na hora de agir fazemos tudo como antigamente. Sem método, sem plano, sem nada. Você faz exatamente como se fazia antigamente.

Nesse trecho da fala de Inácio aparecem dois elementos centrais, e opostos: a menção à evolução da categoria e uma crítica velada à falta de participação no processo de tomada de decisões estratégicas na instituição. No início, tenta colocar em relevo progressos importantes, mas não reúne argumentos suficientes para tal. É como se a falta de espaços de participação na instituição fragilizasse os avanços conseguidos. Os exemplos que cita remetem novamente ao indicador de sentido subjetivo do conflito entre o velho e o novo: “Tem um planejamento, mas na hora de agir fazemos tudo como antigamente”. Essa última frase permite reforçar necessidade de participar mais ativamente da vida da instituição; de tomar parte nas decisões importantes. Ao fazer menção a decisões importantes, como o fechamento dos postos fiscais, por exemplo, Inácio não está tecendo crítica à decisão tomada pela administração, mas sim ao processo como ela se deu.

Gabriel: É a comunicação. Existe uma comunicação apenas no meio da Fazenda e a ponta fica excluída.

Gabriel se refere ao meio parecendo querer se referir indiretamente aos níveis gerenciais, aos que detém o poder de tomar decisões. Apresenta frustração por não conhecer ou não ser informado das diretrizes da instituição. Diferentemente de Inácio, Gabriel não realça elemento ligado à participação em decisões importantes, mas permite levantar um indicador associado à necessidade de ser informado sobre essas decisões.

Inácio: Fecharam os postos fiscais, como por exemplo, agora em Santa Cruz. Colocaram 100 pessoas para fora dos postos sem planos para elas. O que se pensa é: vamos fazendo e ver no que vai dar.

A decisão de fechamento de postos fiscais foi rápida, mas já havia sendo estudada há algum tempo. Poucos meses depois, mostrou-se acertada e recebeu ampla aprovação na instituição, mas tem-se consciência de que será preciso um tempo maior até que a cultura à base de fiscalização física de mercadorias dê lugar à fiscalização estruturada em mecanismos mais modernos.

Rogério: Eu estive com alguns deles e estão passando por situações difíceis, pois precisam ficar a semana inteira no município, pagando hotel...

Gabriel: Só acho que as decisões não podem ser tomadas isoladamente. É preciso chamar as pessoas e conversar com elas, discutir o que se pretende fazer.

Egberto: É verdade que tivemos muitos problemas no governo do Vitor Buaiz, mas lembro de uma coisa que acontecia que eram as “famosas” reuniões em que participávamos para discutir algo que estava acontecendo. Naquele período apareceram vários problemas, como truculência, falta de pagamento, mas uma coisa é que eles não se furtavam a debates, à discussão. Olha bem: a decisão de fechar os postos fiscais, você decidiu fechar os postos fiscais, mas não pensou nas consequências disso para as pessoas ...

O tema da participação nas decisões emerge agora também na fala de Gabriel. Egberto é mais veemente. Gabriel já havia tocado no problema da comunicação, mas não havia mencionado a questão da participação. Egberto expõe novamente a questão da participação coletiva nas decisões. Os detalhes expostos no exemplo que dá, e a forma como o faz, permitem levantar indicador associado à necessidade de maior envolvimento seu e das pessoas em discussões que tratem do presente e do futuro da instituição. Esse indicador traz elementos ligados à participação no trabalho, ao diálogo e ao debate no seio da instituição, e permite levantar ainda indicador associado à política e ao diálogo, que parece influenciar sua participação no trabalho, bem como sua atuação em outros espaços sociais. As observações feitas por Gabriel, mas principalmente por Inácio e Egberto, levam ao indicador de necessidade que eles têm de participarem das decisões institucionais mais estratégicas.

Inácio: Pessoal, preciso ir ...

Inácio havia recebido um telefonema e parecia estar preocupado com alguma situação em seu setor, e queria se dirigir para lá para resolvê-la. Mas a conversação está muito interessante, e era preciso segurar Inácio um pouco mais na reunião.

Rogério: Espera aí, você não tirou foto com a gente junto... Daqui uns quinze minutos você vai.

Inácio: É! Tudo bem! Vamos ficar mais um pouco.

Rogério: Egberto tocou num ponto muito importante, mas agora sugiro pensarmos sobre o seguinte: será que exercemos esse controle do qual falamos de uma forma consciente? Quando fomos admitidos, aconteceu isso com a gente. Mas será que as pessoas que faziam esse controle o faziam de uma forma consciente?

Nesse ponto, tenta-se redirecionar o assunto, mas Ana Lúcia volta à questão da participação no trabalho.

Ana Lúcia: Eu me preocupo muito com isso, pois na maioria das vezes as decisões são tomadas sem que sejamos convidados a participar delas. No meu setor, tenho sempre a preocupação de chamar as pessoas quando precisamos decidir sobre algo importante. Isso é importante para puxar as pessoas, para elas vestirem a camisa, e a melhor forma de fazer isso é chamá-las para conversar. Como você faria isso? Assim? Você tem alguma idéia melhor? Lá no meu setor é tudo assim, é conversado, falado abertamente, e às vezes as pessoas não são acostumadas com isso. Quando sou chamada lá em cima, na direção, volto e chego ao setor e converso: agora precisamos fazer assim, assim e assim, alguém quer comentar sobre isso? Isso tem dado muito certo.

Pela primeira vez, Ana Lúcia apresenta questionamento em relação à participação nas decisões administrativas, fazendo questão de defender a forma participativa de agir como chefe em seu setor e falando das conseqüências positivas que vê nessa atitude. Sua fala permite levantar necessidade de tomar parte das decisões no âmbito da gestão da Secretaria, notadamente as que repercutem em seu setor. Ana Lúcia levanta necessidade de compartilhar

com os colegas situações que dizem respeito ao setor. A abertura à participação no trabalho, em sua opinião, funciona como recompensa e gera mais envolvimento, como diz: “importante para puxar as pessoas, para elas vestirem a camisa”.

Inácio: Posso colocar uma coisa? O que eu percebo do planejamento estratégico? O planejamento estratégico é uma coisa entre a alta e média. Em nenhum momento eu recebi uma meta: Inácio, quero que você tome conta disso, disso e disso, para contribuir no plano. Então quer dizer, você não vê um planejamento estratégico que desce aos auditores até um nível mais baixo, operacional, a quem executa mesmo. Então, a pessoa para fazer alguma coisa, tem de inventar, tem de fazer coisas novas, mexer com burocracia, com papel, com computador para mostrar, olha aqui, estou fazendo; olha aqui, estou trabalhando. Você faz as coisas durante o dia, mas você não sabe para onde apontar. Você se sente uma peça que está ali, sou da SEFAZ, estou trabalhando, mas para quê, para onde, isso eu não sei. Em que momento esse trabalho vai contribuir para esse planejamento estratégico.

Inácio faz uma fala direta, como outras que tem feito: sem rodeios. Na medida em que a conversa vai avançando, os posicionamentos começam a ficar mais abertos e emotivos, propiciando o aparecimento de novos indicadores de sentidos subjetivos e o assentamento de outros. Em sua fala, Inácio apresenta indicadores associados à separação que faz entre administradores e administrados: “é uma coisa entre a alta e a média direção”.

Demonstra também frustração em não participar das decisões em nível estratégico. Suas considerações reforçam a hipótese de participação no trabalho ligada à necessidade de fazer parte do processo de tomada de decisão institucional. Inácio acredita que com isso poderia contribuir muito mais para a instituição. Não fazer parte do processo de decisão, seja em que nível for, para ele, pode implicar incapacidade de participação também no processo operacional, como diz: “não se pode desenvolver uma parte se não se tem uma visão do todo”.

A menção que faz ao planejamento estratégico, apelidado de “caderninho” por alguns do grupo de pesquisa, parece não ser uma crítica direta ao planejamento ou às ações nele previstas, mas sim, uma crítica velada à falta de participação das pessoas em sua construção. Essa crítica aparece mais fortemente nas expressões de Inácio e Egberto, mas também nas expressões de Gabriel e Vera.

Egberto: Inácio, você tocou num ponto que é a alienação no trabalho. Você tocou numa questão muito profunda e muito séria. A alienação no trabalho está conosco desde a revolução industrial. As pessoas fazem as coisas no dia a dia e não conseguem vislumbrar o alcance delas, e nós não estamos imunes a essa sensação da alienação no trabalho. Isso que você está sentindo, o cara que está lá na fábrica, o dia inteiro, apertando a porca, sente. Ele não participou do projeto do carro e nem das outras etapas da construção do carro. Ele não sabe a cor do farol do carro. Então, isso que você está sentindo, não se preocupe. O nível dessa alienação depende da posição que o trabalhador ocupa na fábrica. Se ele é gerente, ele pode ter participado do projeto, conhecido as etapas da construção do carro, das vendas, das compras das peças, mas o trabalhador do chão da fábrica é um alienado, pois não conhece o produto como um todo. O gerente está tendo uma visão ...

Inácio: Global ...

Egberto: Isso, então ele sofre menos as dores da alienação no trabalho. Ele está enxergando da torre. Então, essas questões que você está tocando são tão antigas quanto a sociedade industrial.

Nesse ponto, a conversa ganha mais emoção. Egberto traz à tona elementos que integrados revelam sua visão de mundo, denotada por meio de termos como fábrica, trabalhador, “apertando a porca”, alienação no trabalho, revolução industrial, “sofre menos as dores da alienação no trabalho”. Egberto analisa a fala de Inácio no contexto do tema da alienação no trabalho. As expressões de Egberto permitem levantar o indicador de sentido subjetivo de sua participação no trabalho associado à visão ideológica de mundo que ele tem. A emoção aflora tanto em suas palavras quanto em sua forma de se expressar: “você tocou um ponto muito sério: isso que você está sentindo, o cara que está lá na fábrica, o dia inteiro, apertando a porca, sente”.

Gabriel: Então precisamos nos conformar com isso?

Apesar da frase de Gabriel aparentar conformidade, indiretamente percebe-se elemento associado à reação. Como se quisesse dizer: precisamos agir!

Egberto: Não Gabriel, de jeito algum. Há problemas que a sociedade tem que precisam ser resolvidos. Mas é preciso que tenhamos noção das condições em que estamos vivendo e saber de nossa capacidade para mudá-las, só isso. Mas não quero dizer com isso que devemos nos acomodar. É preciso que estejamos atentos para essa alienação, conversar com outras pessoas sobre isso, e combatê-la na instituição.

As expressões anteriores de Egberto parecem ter surtido o efeito por ele desejado: instigar a reação das pessoas. É bem provável que ele tenha percebido isso e, nesse último trecho, usa um tom mais ameno e professoral, mas com palavras ainda instigantes: “não Gabriel, de jeito nenhum”.

Inácio: Mas para você combater essa alienação é preciso que você enxergue mais o todo. Precisa saber no que o seu trabalho contribui, para que e para quem. Se eu enxergar que o que eu estou fazendo vai contribuir para algo, para o todo e para uma melhoria da SEFAZ, eu vou procurar fazer o meu trabalho da melhor maneira possível, porque sei que isso vai contribuir para a melhoria da SEFAZ como um todo. Agora, quando não tem norte nenhum, eu fico desorientado, eu atiro para qualquer lado, eu faço aquilo que é melhor para mim, em vez de fazer aquilo que é melhor para a instituição.

Egberto faz uma análise a partir de uma compreensão social mais ampla, associada à visão que tem de mundo. Analisa a questão de forma fundamentada, ao se referir, por exemplo, ao tema da alienação no trabalho e à Revolução Industrial. Indiretamente apresenta elemento que instiga as pessoas a estudarem o problema e a se organizarem para enfrentá-lo, elemento associado a sua visão de mundo: “É preciso que estejamos atentos para essa alienação, conversar com outras pessoas sobre isso, e combatê-la na instituição”.

A emoção carregada em suas palavras, como por exemplo, “você tocou numa questão muito importante e séria”, reforça indignação diante da falta de participação em geral no processo de tomada de decisão. Suas expressões reforçam também frustração em decorrência de relativa falta de liberdade para agir no âmbito de suas atividades, indicador que pode estar associado à relativa incapacidade que sente de reverter essa e outras situações. Há muita emoção ao se referir ao sofrimento do trabalhador quando colocado à parte no contexto geral da organização, o que reforça o sentido subjetivo de sua visão social e ideológica de mundo associada a sua participação no trabalho. Apesar de não explicitar diretamente, suas expressões denotam frustração face ao afastamento do centro das discussões institucionais mais amplas. Refere-se ao gerente como “o gerente”, ele, o que permite levantar indicador de separação que faz entre dirigentes e dirigidos; entre ele e o chefe. A expressão “o gerente sofre menos as dores da alienação” serve para reforçar sua inquietação pela parte que lhe cabe em relação à participação no trabalho na instituição, mas serve também para incluir o gerente como um ator que também é vitimado, mesmo que de forma diferente, pelos problemas institucionais.

Inácio: E aí você olha para aquele caderninho que está a seu lado e fala assim ...

Uma vez mais, numa frase bem curta, mas muito espontânea, aparece o indicador de distância em relação às discussões sobre os rumos da instituição, materializadas no planejamento estratégico, ao qual Inácio se refere como “caderninho”. Referir-se ao Plano Estratégico como “caderninho” é uma crítica não ao plano, mas por não ter sido convidado a participar dele. A palavra “caderninho” se associa ao ressentimento que Inácio tem em relação à falta de oportunidade em participar mais ativamente das decisões no âmbito da instituição. As expressões de Inácio permitem levantar o indicador de indiferença em relação a resultados gerados pela instituição que não sejam frutos de uma ação mais coletiva e participativa.

Vera: Eu nem leio... eu nem leio...

Vera, indiretamente, reforça inquietude pela ausência na participação em decisões em nível estratégico. A indiferença demonstrada em relação à divulgação do planejamento estratégico da instituição (eu nem leio... eu nem leio...), assim como na fala de Inácio, nitidamente não se refere ao mérito do plano, mas à frustração por não ter participado dele.

Inácio: Você olha para aqueles objetivos maravilhosos e fica pensando: como eles serão atingidos se eu que estou aqui, responsável pela execução deles, não tenho nem noção desse planejamento estratégico, aquele caderninho fica jogado lá, eu passo o olho nele assim e não vejo nada.

Inácio revela novamente frustração pela incapacidade de participar do processo de tomada de decisões a respeito do futuro da instituição; por não ter participado da construção do “caderninho”.

Inácio: Pessoal, tenho de ir embora...

Rogério: Vamos tirar uma foto agora...

Egberto: É mesmo, agora temos todos os oito juntos.

Nesse momento, houve uma vontade muito grande de todos em se unir para a foto. Feita a foto e passado o momento do café com bolo, todos voltaram à conversação, inclusive Inácio. Apesar dos apelos e da preocupação com algum problema em seu setor, Inácio deu muita importância àqueles momentos de conversação e continuou com o grupo.

Rogério: Vamos conversar mais um pouco. Foram interessantes as histórias da última reunião e a conversa que tivemos hoje. Vamos pensar nelas e tentar refletir sobre questões que frustram nossa participação no trabalho...

Inácio: Eu acho que é isso, a falta de participação nas decisões tomadas, isso é o principal...

Apesar do conteúdo direto, é a imediatidade da fala de Inácio associada a expressões anteriores que permite, nesse momento, constituir a hipótese da necessidade que tem de participar do processo decisório na instituição, seja em que nível for, algo muito importante para ele. Interessante notar que, tomada de forma isolada e literal, sua expressão não permitiria a constituição dessa hipótese levantada.

Vera: Não, não, eu não acho que seja só isso.

Vera deixa uma questão em aberto: “não é só isso”, sem completar que outro fator poderia ser impactante na participação no trabalho.

Carmem: A falta de reconhecimento, isso sim, parece ser o principal. A falta de reconhecimento para mim é a pior coisa. Você ali trabalhando, se esforçando...

Assim como na fala de Inácio, a imediatidade da fala de Carmem e o elemento novo revelado, a falta de reconhecimento, permitem levantar em Carmem necessidade de reconhecimento.

Rogério: E ninguém nem aí, né,

Carmem: É isso mesmo, a falta de reconhecimento magoa muito...

A emoção colocada em “magoa muito” reforça necessidade de ser reconhecida no âmbito do trabalho, questão que para ela pode estar muito acima da questão da participação nas decisões,

por exemplo. A menção ao termo “magoa muito” também pode estar relacionada a algum momento ou momentos em que sentiu que seu trabalho não foi reconhecido.

Egberto: É, eu acrescentaria à falta de reconhecimento na Fazenda a falta de uma política de recursos humanos. O que frustra também é você estar num lugar e saber que aquele não era o melhor lugar para você. E isso é uma imposição na Secretaria e atinge todo mundo. Se perguntássemos aos quatrocentos auditores se gostariam de estar trabalhando em outra atividade, você vai ver que muitos gostariam de estar em outros lugares, onde seriam mais produtivos. Alocaríamos melhor os talentos.

A fala de Egberto remete à importância de se valorizar a aptidão de cada um no trabalho, e firma sua frustração por não ter sido (ou não estar sendo) melhor aproveitado pela instituição, sentido que extravasa aos colegas: “se perguntássemos aos quatrocentos auditores ...”.

Rogério: Você acha que as pessoas foram tratadas como unidades?

Egberto: Isso, isso mesmo.

Rogério: Ou seja, eu preciso de uma pessoa, qualquer pessoa, e não daquela pessoa, da pessoa que tem perfil para isso.

Carmem: Tem também isso, se falar que eu não me adequei a esse setor, você que é o chato, você que é o problema. Assim, você é obrigado a se encaixar ali.

Gabriel: Você pode até sofrer censura se falar alguma coisa.

Carmem: É preciso se conformar e ficar quieto. Se quiser outra coisa...

Os trechos de diálogo remetem a um passado não muito longe. Revelam elementos associados à inconformidade em relação à maneira como são alocados os servidores, que não leva muito em conta a aptidão ou a vontade de cada um. A discussão aberta por Egberto é prontamente assimilada por Carmem e Gabriel, que até então não haviam se posicionado sobre o tema. Muito mais do que nas palavras, esses elementos se afirmam pela emoção contida em algumas expressões (“você é obrigado a se encaixar ali”; “você pode até sofrer censura”) e pela prontidão da manifestação. Essas expressões remetem também ao elemento do controle velado no âmbito da instituição.

Egberto: Quer uma frase que virou uma espécie de jargão, é a seguinte: fulano não gosta de trabalhar...

Carmem: Ah é, fulano é preguiçoso...

Egberto: E você está há quanto tempo na Fazenda, cinco ou seis, eu ouço isso desde que entrei: esse ou aquele cara não gosta de trabalhar. Mas espera aí, não gosta de trabalhar por que? Essa é a pergunta que deveria ser feita e nunca foi feita..

Rogério. E tem mais, pode ser dito que fulano não gosta de trabalhar dentro de um determinado conceito que se pensa como conceito de trabalho ...

Nesse ponto o pesquisador, inconscientemente, agiu como sujeito pesquisado, emitindo sua opinião a respeito de assunto colocado por Carmem e Egberto, situação que vez ou outra aconteceria no curso da pesquisa.

Carmem: Isso mesmo, Rogério. Ou seja, a pessoa vai e diz, para mim, trabalho é isso, e se você não age da forma como ele pensa no trabalho, você não gosta de trabalho. Isso é verdade. É preciso seguir o padrão de trabalho daquela pessoa, senão você não gosta de trabalhar.

Nas falas de Egberto, Carmem e Gabriel, emergem elementos novos: a desconsideração da aptidão das pessoas para determinadas funções é fator gerador de apatia e desinteresse pela função exercida. Egberto levanta um elemento novo, associado a pechas que são atribuídas às pessoas na instituição, à pecha de não gostar de trabalhar ou de outras. Indiretamente, aparece elemento associado à falta de atenção que a instituição dá à individualidade: “mas espera aí, não gosta de trabalhar por quê? Essa é a pergunta que deveria ser feita”.

Rogério: Mas e quanto a vocês dois, Carmem e Gabriel, porque nós mais antigos conhecemos bem essa história. Isso aconteceu com vocês logo que entraram na Fazenda? Teve alguma situação em que foram colocados em um lugar onde não queriam e tiveram vontade de mudar, mas não tiveram oportunidade para conversar sobre isso?

Gabriel: Eu, por exemplo, ... gosto mesmo é da parte de fiscalização. Mas eu sei que a perspectiva onde estou é boa, quando ... o projeto começar a funcionar, eu vou poder ficar mais na parte de fiscalização daquele setor, de investigação. Eu pensei também em trazer uma ou duas pessoas para ali, mas me preocupo com o perfil da pessoa para aquilo, para fazermos um trabalho em conjunto, sem que um procure mais destaque que o outro. E tem outra coisa, eu não nasci para ser chefe, eu nasci para ser comandado. Sei que todo mundo tem esse problema, de querer ser chefe, mas meu objetivo não é esse, eu não quero ser chefe, eu quero é trabalhar.

Já no início da frase de Gabriel, reaparece novamente o elemento relacionado à aptidão, que é reforçado ao ser comparado com sua história relatada no início da pesquisa, quando deixou de fiscalizar uma birosca e buscou atividade fiscal mais produtiva e ao comentar sua preocupação com o perfil das pessoas para uma atividade. Ao final, as expressões de Gabriel permitem levantar um indicador de sentido subjetivo relacionado ao trabalho em equipe. O sentimento de cooperação parece representar um significado muito forte em Gabriel. Apesar de direta, a fala que faz de aversão a “chefe” precisa ser investigada para ser transformada em indicador de sentido subjetivo.

Rogério: Mas será...?

Gabriel: Esse é meu perfil, eu não nasci para ficar mandando em um ou outro.

Antes que a pergunta a ele dirigida fosse completada, Gabriel reage e categoricamente toca na questão de sua aversão à atuação como chefe. Esses elementos carregados de emoção, a

prontidão em falar e a forma como o faz, já permitem levantar hipótese relacionada à aptidão para atuação operacional e em equipe, e a aversão a chefiar. Ainda que levante aversão ao exercício de chefia, não se pode descartar o indicador de sentido subjetivo de liderança para o trabalho em equipe. Existem indicadores indiretos de que sua aversão pode não ser à atuação como chefe, mas aversão a exemplos de atuações de chefes com as quais se deparou no trabalho, denotados, por exemplo, em sua história sobre a fiscalização na birosca no início da carreira, algo que o marcou.

Rogério: E quanto ao trabalho em equipe?

Gabriel: Isso eu gosto, estava lembrando a época do posto fiscal. As equipes eram formadas de acordo com o perfil de trabalho de cada um. Mas na verdade, os chefes procuravam fazer a equipe para equilibrar, colocando quem eles diziam que trabalhava mais com quem trabalhava menos. Um dia eu questionei isso com meu chefe, e ele disse: não, a gente tem de mesclar o pessoal. Mas quando eu pegava uma equipe boa de serviço mesmo, que gostava daquele trabalho, que ficava junto o tempo todo, era uma maravilha, tinha produção. Mas quando pegava uma equipe mais para trás, sem muita afinidade, era uma tristeza, até no dia anterior. Percebi muito isso no posto fiscal e até mesmo na fiscalização volante.

Alguns pontos dessas expressões carregam indicadores de sentido subjetivo da atuação de Gabriel associada ao sujeito proativo e participativo. Suas colocações solidificam a hipótese de sentido subjetivo de sua necessidade em trabalhar em equipe, sentido já evidenciado em outros momentos de suas expressões. Esse trecho desmonta o indicador de sentido subjetivo relacionado à aversão a chefiar ou liderar, pois em vários momentos de sua fala aparecem a ação como líder: “questionei isso com meu chefe”, “quando eu pegava uma equipe boa de serviço”, “tinha produção”. A hipótese de sentido subjetivo relacionado à liderança e ao trabalho em equipe é fortalecida pelas palavras e pela emocionalidade em Gabriel.

Rogério: Egberto, lembra aquela história que você contou, que tem a ver com o perfil no trabalho ...

Egberto não pode participar do primeiro momento empírico no qual foi solicitado aos sujeitos de pesquisa que contassem uma história que considerassem marcante em suas trajetórias na SEFAZ. Essa lacuna foi preenchida nesse momento, com uma história que Egberto já havia relatado em um momento informal.

Egberto: Qual?

Rogério: Aquela do tecido, da fábrica de tecido...

Egberto: Ah! Sim! Tem a ver com essa questão do perfil mesmo, posso contar, posso contar. Assim! Eu passei quatro anos de minha vida estudando no maior centro tecnológico da indústria têxtil da América Latina. Um centro que não falta dinheiro para ter o que há de mais moderno em tecnologia nessa área, na indústria química e têxtil. Então, eu passei quatro anos de minha vida nesse centro. E aí, bom! Fiz o concurso e passei para fiscal aqui no Espírito Santo. Mas meu projeto era ir para alguma indústria no Sudeste ou no Sul, onde a indústria têxtil é mais avançada. Meu projeto era ir para uma Hering da vida

aí, por exemplo. Ou seja, em alguma área envolvendo indústria química e têxtil. Enfim, quando eu passei no concurso, em 1984, fiquei sabendo que aqui, em Vitória, Cariacica, tinha uma fábrica de tecido conceituada mundialmente, que inclusive era uma das fábricas de tecido para onde eu poderia ter enviado meu currículo e dizer, olha, quero trabalhar aqui. Meus colegas da época hoje são diretores de fábricas, gerentes. Quem se formou nessa área naquela época hoje está muito bem. Da minha geração hoje só tem gente muito bem colocada nesse setor. Quando eu falei assim, caramba, sou fiscal e tem uma empresa do setor de onde estudei, se tiver alguém minimamente inteligente, que saiba ler e identificar onde eu estudei e onde estive vai me mandar fiscalizar a Braspérola, pois eu conheço o processo de fabricação de cada tecido, quanto de linha foi gasto, energia na fabricação, produção por máquinas, e uma série de outras informações, que, cruzadas, dariam a noção quase exata do faturamento e dos impostos devidos pela fábrica. Coisas que o fiscal precisa aprender para fiscalizar o setor. Coisa que eu já estava pronto para fazer.

O que chama mais atenção nesse relato é a emoção demonstrada por Egberto. Foi nítida a mudança em sua expressão ao contar sua história, que, aliada à riqueza de detalhes, permitem nesse ponto solidificar a importância que dá à aptidão para o desempenho de atividades, ou à frustração em não exercer funções que tangenciam suas aptidões e conhecimentos.

Carmem: A Braspérola era uma das maiores fontes de receita do Estado na época.

Egberto: Aí, quando eu caí aqui, falei, caramba, deve ter alguém aqui que vai me identificar e colocar lá trabalhando. Aquela história de perfil, onde você esteve, onde você estudou, o que você faz. Quando um auditor é admitido, é preciso que seja preparado para a função ou para o exercício de alguma atividade específica. No meu caso, eu já estava preparado para fiscalizar o setor da indústria de tecelagem. Como no setor de granito, por exemplo, para fiscalizar você tem de entender daquilo.

Carmem: A Braspérola era referência e exportava para a Europa. Você abria a revista e, caramba!

Rogério: Talvez ela nem tivesse fechado, né Egberto. A Braspérola acumulou um passivo tributário muito grande, além de muitas e outras dívidas. Uma fiscalização mais forte poderia ter evitado essas dívidas.

Egberto: Pode ser...

A história relatada por Egberto encerrou o segundo momento empírico da pesquisa. Ao final dessa etapa, já é possível reunir sentidos subjetivos em cada um dos sujeitos pesquisados que constituem as primeiras hipóteses que estruturam o modelo teórico de análise dos sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho, objetivo da pesquisa. O momento empírico seguinte serviria para consolidar algumas hipóteses levantadas.

5.4. “Refazenda”: Sentidos Subjetivos, Participação e Trabalho

O quarto e último momento empírico foi dividido em duas reuniões. Foram momentos importantes para obtenção de novos dados e para revisão de análises acumuladas. A primeira reunião foi realizada no dia 4 de novembro de 2009 e o objetivo foi dar prosseguimento à conversação. A segunda aconteceu no dia 11 de fevereiro de 2010, com o objetivo de apresentar aos sujeitos de pesquisa a primeira versão do relatório de pesquisa, preencher lacunas porventura identificadas, dirimir dúvidas sobre a pesquisa, e encerrar a etapa de

trabalho de campo, como havia sido combinado na primeira reunião realizada em meados de 2009.

Para essa reunião, foram escolhidos assuntos específicos para servirem de indutores, como: exemplo recente no trabalho, que tenha gerado motivação ou satisfação; o último momento gerador de aborrecimento ou apatia no trabalho; o melhor momento de participação no trabalho na carreira; e reflexões sobre fontes de motivação para participação no trabalho, oriundas do espaço do trabalho ou de outros espaços sociais.

Também foram preparados indutores específicos para cada um dos sujeitos pesquisados. Para Carmem foi perguntado sobre o período de preparação para o concurso e sobre momentos em sua vida em que pensou em desistir de algo. Ana Lúcia foi incitada a se lembrar de momentos nos quais tenha tido dificuldade em tomar uma decisão importante, na vida ou no trabalho. Vera foi indagada sobre o significado do trabalho fiscal hoje em sua vida e em que gostaria de estar atuando na SEFAZ.

Foi pedido a Plínio uma análise de seu desenvolvimento na carreira, o que a figura do pai representa para ele atualmente, como convive com o distanciamento, que ligação ainda tem com a terra natal e com o pai e onde gostaria de estar trabalhando SEFAZ. Foi pedida a opinião de Gabriel sobre algum dirigente que admira na Secretaria e que cargo escolheria para exercer na Secretaria. Egberto foi indagado sobre possível intenção de atuar em sua profissão original. Inácio foi incitado a falar sobre seu futuro na SEFAZ.

Logo no início da primeira reunião, Vera fez um elogio muito sincero a respeito da capacidade e da animação do grupo em conversar, e para isso trouxe à lembrança uma frase do pai: “meu pai sempre falava: tem que fazer negócio com quem tem dinheiro e conversar com quem tem assunto”. O riso foi alto e geral. A conversa começou com Carmem.

Rogério: Carmem, que lembranças você tem de sua preparação para o concurso? Sei que foram períodos difíceis. Durante àquele momento, ou em outros momentos difíceis em sua vida, você já pensou em desistência?

Carmem: Eu tive uma empresa de engenharia onde cuidava de várias áreas. Depois que tive o filho, a minha vida se complicou um pouco. Meu marido trabalhava no Tribunal e foi chegando um momento em que eu não estava conseguindo mais dar conta. Aí veio o incentivo para fazer o concurso. Na verdade eu tive muito pouco tempo para estudar. Estudei uns cinco ou seis meses, intensamente. Eu trabalhava, fazia o cursinho à noite, e quando chegava o final de semana, todo mundo na praia, pois isso se deu no verão, e eu ficava em casa plantada estudando. Durante a semana, estudava um pouco pela manhã, depois à noite. No final de semana era o dia inteiro e à noite. Era difícil, mas como minha formação é em engenharia, e engenheiro é muito disciplinado para estudar “né”, consegui. À noite ia para a biblioteca da UFES, e às vezes vinha aquela pergunta: o que estou fazendo aqui? Pensava no filho em casa, em outras coisas, mas não desistia. Sabia que tinha de estudar intensamente para atingir o

objetivo de passar no concurso. Lembro de uma colega com uma situação parecida com a minha, com um filho de três anos. Começamos a estudar e fazer o cursinho juntas, mas ela só resistiu um mês. Até hoje, quando nos encontramos, ela se arrepende: “porque não continuei estudando com você?” Ela tem uma loja, rala pra caramba “né”. Tive outros momentos difíceis, mas sempre resisti. Me formei em técnico em contabilidade e depois fui para a engenharia. No início de qualquer projeto, é difícil, principalmente nas primeiras semanas. Mas faço um plano e tento cumpri-lo à risca. No concurso e no vestibular, por exemplo, me programei para chegar no dia da prova com a matéria toda vista e revista.

As expressões de Carmem afirmam elementos associados à superação de desafios. Novamente a menção ao filho, reforçando o gênero e o sentido de maternidade como hipótese de sentido subjetivo associado a sua participação no trabalho e provavelmente em outros espaços sociais. Aparece em seu relato ainda sentido subjetivo associado à autoestima, ligado à necessidade de reconhecimento. As expressões de Carmem são carregadas de emoção que revelam seu orgulho por sua trajetória de vida.

Rogério: Ana Lúcia, você se lembra daquela situação em relação ao amigo de seu marido? Você se lembra de outros momentos parecidos com esse em sua vida ou no trabalho?

Ana Lúcia: Essa situação foi um caso que ficou muito na minha cabeça, mas não na questão de não enfrentar. Aquele sujeito não se dirigia a mim, mas ao meu marido. Eu fiquei sabendo da situação por meio do meu marido. Ele falava mal de mim indiretamente, com histórias com meu marido, no churrasco no jogo. Mas eu não presenciei um momento desses. Agora as situações de enfrentar algum tipo de problema eu sou meio mal criada. Eu enfrento e vou adiante. Nisso eu vejo hoje uma vantagem do trabalho no interior, pois lá, as informações eram poucas e talvez por isso o sofrimento seja menor. Aqui sabemos de uma quantidade muito grande de problemas. Lembro-me de um momento difícil. Assim, eu sou subgerente e penso que se o gerente te escolheu para ser subgerente ele precisa confiar e deixar você atuar. Teve recentemente um caso de um funcionário que teve um problema no setor e foi conversar diretamente com o gerente. O gerente, diante da situação, resolveu o problema, liberando a pessoa para ir embora naquele dia e prometendo colocá-la num outro setor. Fiquei chateada por isso, por não ter sido procurada pela pessoa, e pelo gerente ter resolvido aquela situação sem mim. Eu sei que o gerente agiu de boa vontade, mas eu não faria daquela forma. Para que um grupo trabalhe junto é preciso que um goste do outro. Na Fazenda, às vezes, percebemos que pessoas não gostam da outra, quando estão distante dizem uma coisa, mas quando se encontram, tratam a outra como a pessoa mais íntima do mundo. Eu não, trato muito bem as pessoas que gosto, mas de uma forma normal as que não me tratam tão bem quanto eu queria ou acho que merecia. Lembrando o que a Carmem tinha falado, outro dia, deixei de ir à academia para almoçar com meu filho. Falei um pouco da situação difícil no setor, de alguns problemas, e ele me disse: mãe, se você sair de lá, você vai para onde? Aí eu disse, que ia fiscalizar empresas, ver os livros, multar e outras coisas. Aí meu filho retrucou: “mãe, quanto tempo falta para você se aposentar”. Então eu disse: cinco anos. Aí ele falou: “Ah! Mãe. Então fica quietinha onde você está”. Eu disse, “Filho, que coisa linda”. Porque quando eu entrei, eu preferia o trabalho interno, e quando vim para Vitória, também. Porque eu tinha medo dessas coisas que a gente ouve e vê acontecer na relação entre o fiscal e a empresa. Não é nada fácil. Assim, eu prefiro fazer as coisas bem certinhas, ficar no lugar onde estou, mesmo com as muitas dificuldades que aparecem.

As expressões de Ana Lúcia reforçam elementos associados à necessidade de atuar em equipe e de participar os colegas e de ser participada dos assuntos que envolvam seu setor. Ana Lúcia não exige uma participação mais ampla na “vida” da instituição, procurando se restringir ao setor onde atua. Mas um aspecto novo identificado é o sentido subjetivo associado à importância da família no espaço do trabalho. Em relatos anteriores, esse sentido subjetivo

não havia aparecido de maneira tão forte, e pode ser a explicação para sua relativa falta de compreensão sobre sua própria forma de agir e de tomar decisões no espaço do trabalho.

No trecho atual, ao revelar o almoço que teve com o filho, a forma como o fez, a riqueza de detalhes e a importância que deu àquele momento, permitem confirmar a hipótese de sentido subjetivo da participação no trabalho associado ao núcleo familiar. Primeiro houve o cancelamento da academia para ir almoçar com o filho. No almoço, o desabafo com o filho sobre questões que a incomodavam no trabalho. Esse momento pode ser associado àquele em que o marido “tomou suas dores”. Mas a expressão mais reveladora de sentido subjetivo associado à família parece estar na frase “que coisa linda filho”, repleta de conteúdo emocional, como querendo dizer: eu precisava ouvir isso de você; você me ajudou muito com o que disse. Esse instante pode ser considerado um dos momentos mais reveladores de sentidos subjetivos em Ana Lúcia na pesquisa, e serve para consolidar a hipótese de sentido subjetivo da participação no trabalho fortemente associado à família. Essa descoberta é importante, pois contribui para explicar e desmanchar indicadores de sentidos subjetivos levantados associados a sua resignação diante de situações conflituosas.

Rogério: Plínio, fale um pouco sobre o seu desenvolvimento na carreira, sobre a figura do pai, o distanciamento da terra natal, e em que área você gostaria de estar trabalhando na Fazenda. Fale um pouco disso com a gente.

Plínio: Vamos pela ordem. Primeiro o desenvolvimento na carreira. Eu entrei na Fazenda com 23 anos sem saber o que seria ser fiscal propriamente. Estudava na época ciências contábeis e achei que com o curso de ciências contábeis teria possibilidade de um desenvolvimento na carreira como fiscal. Mas muito cedo fui para o trabalho interno, com dois anos, no setor de julgamento de processos. Percebi que a contabilidade só seria pouco para eu prestar um trabalho naquele setor que gostei muito. Julgar um processo requer muito conhecimento e habilidade, porque há o embate com o contribuinte e com os próprios colegas, pois nem sempre um auto de infração feito por um colega prospera. Assim, eu percebi que deveria me preparar melhor para enfrentar melhor essa situação. Por isso fiz direito. Depois passei por outros setores e hoje trabalho com produção de legislação. Gosto muito do que faço, pois uma lei muitas vezes pode sofrer interpretações diferentes, por isso o cuidado na elaboração de uma lei deve ser grande, pela amplitude das consequências que produz. Enfim, o meu desenvolvimento na carreira foi pautado pelo desenvolvimento em áreas nas quais gosto de atuar. Agora o julgamento, a gente também se expõe ao julgamento. Se aparece uma norma mal resolvida, mal formatada e mal encaminhada, as críticas aparecem. Com relação ao meu pai e à terra natal, meu pai tem 78 anos, é um comerciante e filho de comerciante. O comércio ele herdou do pai. Tem personalidade forte, já se meteu na política e em duas oportunidades se candidatou a prefeito. Eu fiquei contente dele não ter ganhado a eleição, por não se meter em problemas que ele não ia conseguir resolver. A política no Brasil não está avançada ainda, e uma pessoa séria que entre na política fica condicionada a muitas questões que fogem ao seu controle. Meu pai é muito alegre e comunicativo, e a cidade onde vivi foi um lugar de onde saí para estudar, trabalhar. Aqui em Vitória me casei, fiz minha carreira. Em relação àquela cidade que sinto saudade, ela não existe mais, ela só existe na minha cabeça, tenho plena consciência disso. Eu falo da cidade da minha infância, como uma coisa meio lúdica. Eu sei que não vou voltar para lá.

Rogério: Você pretende voltar para sua terra natal depois que se aposentar, por exemplo?

Plínio: Eu prefiro pensar como o Zeca Pagodinho, deixa a vida me levar. Seu eu puder estar ao redor de pessoas com um bom convívio, eu fico nesse barco, seja para onde ele for.

Os sentidos subjetivos nem sempre aparecem nas expressões diretas do sujeito. Nessa expressão, podem ser identificados principalmente pela forma com que Plínio constrói sua fala. Ao dizer, logo no início, “pela ordem né”, Plínio reforça elementos associados à regra, à ordem, à disciplina, à organização. Sua fala reforça sua condição de igualdade perante o outro e preocupação com a pessoa a quem serve com seu trabalho: “por isso o cuidado na elaboração de uma lei deve ser grande, pela amplitude das conseqüências que produz”. Ao dizer da terra natal que só existe em sua cabeça, e deixar subentendido que não pretende voltar para lá, permite a desconstrução do indicador relacionado à família e à terra natal. A frase “aqui em Vitória me casei, fiz minha carreira”, denota agradecimento à cidade onde vive.

O sentido subjetivo associado à autocrítica se fortalece com a expressão “a gente se expõe ao julgamento”. Outras expressões reafirmam elementos associados ao desenvolvimento pessoal humano, mais do que o acadêmico e intelectual. O desenvolvimento profissional, educacional e cultural parecem ser instrumentos utilizados por Plínio para impulsionar uma vontade de desenvolvimento maior e mais completo, como sujeito, como pessoa, e assim poder lidar melhor com o outro, seja em seu espaço de trabalho ou em outros espaços sociais. A terra natal e a família parecem ter cedido lugar ao sentido subjetivo do convívio com o outro, “ao redor de pessoas com um bom convívio (...), seja onde for”. Essa expressão também contribui para consolidar indicador da necessidade de se desenvolver integralmente como pessoa humana: viver bem com pessoas ao seu redor, seja onde for.

Rogério: Plínio, você se lembra de um momento de aborrecimento recente na Secretaria?

Plínio: As minhas lembranças em geral são boas. A minha memória recente não registra nenhuma ação que pudesse dizer que não fosse de boa lembrança.

Indiretamente, essa expressão ajuda a consolidar sentido associado à condição de igualdade perante o outro, bem como do outro perante si; à preocupação cuidadosa com a imagem do outro. A frase é racional e terminante, no sentido de afastar qualquer possibilidade de comentário sobre alguma situação que pudesse causar constrangimento a outrem. Também ajuda a consolidar o sentido subjetivo da participação no trabalho ligado a sua atitude ativa, reflexiva e política, no significado de dialógico e polido.

Rogério: Gabriel, e você? Há algum dirigente na Secretaria que você particularmente admire? E se tivesse que assumir um cargo de direção, qual escolheria e em que área?

Gabriel: Admirar eu admiro muito o Olavo, não pelo cargo alto que ele ocupa, mas pela sua conduta profissional, pessoal e familiar. Olavo tem um sentimento muito rico em relação a sua família, à mulher

e aos filhos. Em relação a cargo, eu brinco sempre que nasci para ser mandado, não para mandar. Eu não tenho essa veia que a Ana Lúcia tem. No trabalho eu gosto mais da área de fiscalização, inteligência. A área do direito não me atrai muito.

Pela primeira vez, de forma indireta, Gabriel levanta relação entre família e trabalho. Questionado sobre um exemplo de gerente, cita um colega, mas lembrando primeiramente a importância que o colega dá à família. Trata-se de um indicador novo, mas muito forte, pela forma indireta como o faz, de sentido subjetivo da participação no trabalho associado à família.

Rogério: Nas áreas em que você gosta de atuar, você pensa mais no trabalho individual, em equipe...

Gabriel: Não, penso sempre no trabalho em grupo. E em relação aos chefes tenho hoje um sentimento de evolução.

Ao dizer sobre o sentimento de evolução dos chefes, Gabriel realça frustração em relação à forma de atuação de dirigentes na Secretaria, que pode estar associado também à frustração diante da cultura de controle na instituição. Ao mencionar um gerente que admirava, não mencionou suas qualidades como chefe ou líder, mas o relacionamento do colega com a família.

Rogério: Egberto, você pensa ou já pensou em atuar em sua profissão original?

Egberto: Não. A rigor não tive nenhuma profissão exceto essa. Estava me formando para ingressar como profissional de tecnologia na área têxtil. Depois de minha passagem pela Escola Técnica, pensei em fazer graduação em Química. Tentei o vestibular e não passei e um ano depois estava com a cabeça completamente virada, pela conjuntura que o país vivia na época, por volta dos anos 70, e no convívio com muitos amigos da época, dei uma guinada e fui para a área das ciências humanas. Assim não penso em atuar em profissão nenhuma porque não cheguei a atuar numa outra profissão, a não ser essa de auditor. Quando ingressei na faculdade, na área de antropologia, pensei em seguir a carreira acadêmica. Essa carreira acadêmica, eu penso um pouco em voltar: fazer mestrado, doutorado, lecionar, mas é uma idéia que passa e não dura muito tempo. Hoje meus interesses são outros, não penso em trabalhar em nada diferente do que eu já faço. Pretendo continuar nesse trabalho, pois dele advém o meu sustento.

Esse foi um dos momentos raros na pesquisa em que Egberto não se expressou com um conteúdo emocional mais forte. A falta de emoção nesse trecho dificulta a obtenção ou a reafirmação de indicadores de sentidos subjetivos. O elemento que aparece muito vivo nesse trecho de sua fala está associado a sua visão ou ideal de mundo, a sua ideologia: “um ano depois estava com a cabeça completamente virada, pela conjuntura que o país vivia na época, por volta dos anos 70, e no convívio com muitos amigos da época, dei uma guinada e fui para a área das ciências humanas”.

Rogério: Vera, qual o significado do trabalho fiscal hoje para você. Você disse anteriormente, o que serviu como carapuça para muitos de nós, que quando você foi admitida ainda não entendia o significado da profissão. De lá para cá você acha que essa situação se alterou muito em relação a todos

nós. E outra coisa, você gostaria de estar atuando em outra área na Secretaria? Em qual? Podemos começar pelo significado da profissão...

Vera: Há mudou, né, mudou porque assim, ...

Egberto: Posso tentar contribuir, posso!?

A emoção reaparece nos olhos e na fala de Egberto, diante do surgimento de um assunto que lhe parece instigante no ambiente de trabalho. A pergunta foi dirigida a Vera, que ao demonstrar segundos de hesitação, deu abertura para a manifestação de Egberto.

Vera: Claro...

Egberto: Quando entramos muitos de nós estávamos aqui meio numa aventura. O que eu vou fazer, era a pergunta. Sabíamos que tínhamos um emprego estável e pensávamos, por enquanto eu vou fazendo isso aqui, enquanto eu não conseguir algo mais atraente e interessante para fazer eu vou ficando nisso aqui. E ainda hoje talvez, não sei, por conta do que a gente vê da Fazenda, a gente observa isso. Por exemplo, o exemplo da Vera: a Vera é psicóloga, formou-se nessa área, mas não atua nisso na Fazenda. É sintomático que outras pessoas tenham procurado fazer outro ofício que não o da profissão de auditor.

Vera: Sabe o que eu acho. Acho que foi bem legal o que você falou. Tipo assim, na época em que entrei no Estado já fazia psicologia, e aí passar no concurso significou a possibilidade de ter um bom salário, e eu acho que hoje em dia essa mesma coisa ainda acontece. Por exemplo, tem muito “concurseiro” que ainda procura um bom concurso para ter uma estabilidade, bom salário, e isso é exatamente igual a quando nós entramos. E isso ainda não mudou, porque o serviço público, ainda mais no nosso caso, te dá estabilidade, salário, você tem status, o cargo é bacana, a função é bacana. Então eu acho que as pessoas continuam sendo atraídas pela mesma questão. Eu acho que como cada um se coloca nisso também é muito individual.

Ana Lúcia: Vera, hoje essa questão talvez seja ainda mais profunda do que antes. Hoje vemos pessoas abandonando áreas boas em que estão no setor privado para fazerem o concurso e obterem essas vantagens do serviço público.

Vera: E isso é esquisito. Não é o sujeito que conta com a sua particularidade, com seu gosto, com sua preferência. Ele quer mais um estilo de vida ...

Rogério: É verdade. Por mais que não se faça no serviço público aquilo que se gostaria de fazer, o serviço público proporciona outros tipos de compensação.

Vera: Outro dia alguém me perguntou: então, você se realiza na psicologia e trabalha na fiscalização somente porque a profissão te exige. Eu disse, não. Com o tempo eu passei a gostar e hoje eu gosto de trabalhar com o que eu faço. E eu rodei bem na Secretaria, trabalhei com treinamento, com recursos humanos, trabalhei na tributação e hoje estou na fiscalização. E eu acho que isso me ajudou a ter uma visão da instituição. E hoje, apesar da minha formação me situar dentro da área de recursos humanos, eu acabei decidindo ir para a área técnica. E tem um motivo para isso. O motivo é que eu fiquei muitos anos nessa área de recursos humanos, uma área meio complicada, e na época eu estava ainda muito nova, saindo da psicologia muito recentemente, e o fato de ser muito nova não ajudou muito, pois com mais experiência poderia entender muitas coisas do momento, deixando de fazer outras. Então eu devo ter feito muitas coisas naquela época fruto de minha juventude, de minha capacidade de empreendimento para coisas novas. Eu trago isso como uma experiência bacana. Mas eu desisti dessa área mais por conta do modelo de gestão que nós temos. Hoje podemos ter até um modelo mais moderno, mas apenas no papel, porque conceitualmente as pessoas agem ainda com base em modelos antigos. Eu sei que as mudanças vão ocorrer, mas isso é uma transição longa, mas na hora em que eu vejo isso, eu desisto um pouco e faço a opção por atuar na área técnica, apesar de admitir que eu poderia estar contribuindo mais na área humana. Eu tenho toda uma formação para a outra área, uma boa noção de como funciona, essa área de recursos humanos, os problemas das pessoas, ...

As expressões de Vera remetem novamente ao conflito interno entre a atuação na área técnica e numa área voltada aos recursos humanos na instituição, reforçando a hipótese de sentimento de frustração em não atuar numa área mais próxima às suas aptidões: “apesar de admitir que eu poderia estar contribuindo mais na área humana”. Vera expressa novamente o elemento juventude, muito presente em suas expressões. Faz uma crítica aberta à falta de atenção aos recursos humanos na Fazenda: “no papel um modelo novo, mas na prática um modelo antigo”, em sua opinião, apesar de acreditar que mais recentemente isso está mudando. Ao final, faz questão de reafirmar sua capacidade de atuação na área em que se formou. Apesar de ter feito algumas falas diretas em relação à área técnica, de fiscalização, suas expressões não permitiram elevar “o gosto pela área técnica” à condição de hipótese.

Egberto: Posso colocar uma coisa, quando cheguei trouxe na cabeça um monte de idéias mas não consegui implementar nada. Não consegui encontrar espaço para discussão das idéias ou apoio para isso...

Carmem: Isso aconteceu comigo. Há pouco tempo viajei e voltei com um monte de idéias. Durante a viagem e um bom período depois dela fiquei pensando em formas de levá-las adiante, mas não encontrava. Aí, elas acabam sumindo com o tempo...

Vera: Isso aconteceu comigo também quando estava lidando com recursos humanos, mas eu posso dizer que na época fiz muito coisa, conseguimos implementar muitas idéias. Mas era uma época em que parecia ser mais fácil convencer as pessoas sobre novos planos. Hoje isso parece ser mais difícil...

Egberto levanta novamente elemento associado à falta de participação nas discussões na instituição, demonstrando indiretamente pessimismo acerca da possibilidade de reversão desse quadro. Carmem concorda com a visão de Egberto, apresentando um exemplo concreto e específico, associado à falta de espaços de debate e comunicação na instituição. A falta de participação dos servidores em discussões mais abrangentes sobre os rumos da instituição aparece em quase todos os sujeitos pesquisados, porém mais fortemente em Egberto, Inácio e Vera. Com a fala de Vera, é possível levar em consideração que a falta de espaços de participação e de diálogo na instituição configura elemento relevante da subjetividade social institucional, aspecto que parece restringir a participação individual e coletiva no trabalho.

Egberto: Existe sim essa barreira, esse muro. Três anos. É como se eu tivesse feito o concurso e caído lá no setor onde eu trabalho. Eu não posso perder o meu tempo lendo um processo que não tem no mínimo uma procuração. Eu custo caro. Eu custo muito caro para render pouco...

Carmem: Muitas vezes chegam processos lá no setor faltando elementos básicos.

Egberto: Então, qual o mal que a gente padece em minha opinião. O mal é que nós ficamos muitos anos sem gente nova. Então, quer a gente queira quer não, vamos nos acostumando com essas situações. Você vai fazendo as coisas de forma repetitiva e não consegue mais enxergar uma forma nova, mais ágil, mais eficaz de executar o trabalho. Não temos ninguém ao nosso lado melhor preparado com novas tecnologias e ferramentas para nos ajudar. Se não tivermos essa nova voz não teremos desafio, e aí cairemos na rotina. Basta fazer uma conta. Nós entramos em 1984, e, olha só que loucura, como a

instituição deixou de ser oxigenada, como ela se acostumou a fazer o mesmo. Nós não treinamos nossa capacidade de exercitar o novo. Nesse sentido, a informática é um desastre na instituição. Eu não quero falar de pessoas e colegas que atuam na área, e quero falar como alguém que estudou informática nos anos 70, uma informática que não existe mais, mas cujos conceitos continuam em nossa instituição. Se não ficarmos questionando o tempo inteiro sobre será que eu não envelheci em relação a novas técnicas e procedimentos nessa área, não avançaremos.

Vera: Olha só. Atualmente vivo um momento muito interessante para mim. Eu perdi as ilusões, vamos dizer assim. É um momento em que você cai na real e pensa: olha, isso aqui é o que você tem. E isso pede que você se reposicione. Seu lugar é esse e assim esse é o lugar que você quer. Isso de uma forma mais madura, sem ilusões, porque eu disse que antes em determinados momentos tinha começado muita coisa, mas não disse que não havia conseguido terminá-las. Muitos projetos ficaram pelo meio do caminho. Muitos começaram lindamente e pararam, acabaram.

Rogério: Por que, Vera?

Vera: Eu não sei. Muitos nascem, mas você não sabe onde vão dar. A área técnica tem um caráter mais inovador na instituição do que a pessoas, e isso acaba sendo mais instigante para mim. Não sei, talvez precisemos criar uma cultura mais voltada para as pessoas na Secretaria.

Rogério: Mas esse é o problema. Cultura não se cria de uma hora para outra.

Vera: Eu sei, mas eu sinto essa necessidade de mudança cultural. Daí precisei questionar a mim mesma sobre o meu lugar e sobre que lugar é esse que eu deveria ocupar. A desilusão em não atuar em minha área, digamos assim, me fez pensar nesse reposicionamento. Poderia ter desanimado e ficado meio perdida na instituição. Mas optei por esse reposicionamento e atuar na área técnica da fiscalização e esquecer um pouco a atuação na área humana. Essa idéia de estar fora da minha área na instituição me causava muito desconforto e por isso resolvi mesmo cavar um novo lugar para mim.

Nas expressões de Egberto e Carmem, principalmente, surgem elementos associados à dificuldade em resistir à forte cultura reinante na instituição, fruto do longo período sem renovação da categoria por meio de concurso público, que teve como consequência, na visão de Egberto, a queda dos servidores na rotina, na “mesmice”, que atrapalham o desenvolvimento de visão de futuro na instituição: “Nós não treinamos nossa capacidade de exercitar o novo”, como diz Egberto.

A crítica ao sistema de informação da instituição também aparece muito forte principalmente em Egberto, fazendo indiretamente uma relação entre o envelhecimento da categoria com o envelhecimento dos sistemas de informação e comunicação. Vera não entra nesse tema, que é da área técnica. Suas expressões se voltam para assunto relacionado aos recursos humanos: “precisamos criar uma cultura mais voltada para as pessoas na Secretaria”. Pela primeira vez fala diretamente da “desilusão” em não atuar em sua área, desilusão que a obrigou a se “reposicionar”, o que significa dizer criar alternativas ou produzir novos sentidos subjetivos. Nesse momento, é possível confirmar, em Vera, a hipótese de frustração em não atuar em sua área na instituição.

Carmem: De certa forma você se reencontrou na Secretaria...

Vera: Sim. E aí a entrada dos novos auditores criou situações difíceis. Agindo na área técnica, descobri que gostava muito daquilo, apesar de vir da área da psicologia. A área fiscal é a essência do nosso trabalho. É onde podemos exercê-lo plenamente. Mas com a entrada dos novos, eu que estou na área fiscal, e com a necessidade principalmente de utilização cada vez maior da informática, vi a necessidade de avançar. O que acontece? Os novos chegam com um nível de conhecimento em informática muito maior que o meu. Com isso, a falta de um domínio maior em informática me levou novamente a cavar um lugar dentro do próprio lugar em que eu estava. Eu não posso ser boa naquilo que os que estão chegando são, mas eu posso ser boa naquilo que eu sou e descobrir uma forma de atuação diferenciada. Porque se para quem está começando a convivência com o contribuinte é algo novo, para mim não. E isso, por exemplo, pode ser um diferencial a meu lado, assim como outros, principalmente aliados às experiências e habilidades que tenho na área humana. Sei que o trabalho técnico foi uma descoberta e está sendo um momento de me consolidar num lugar, de saber da minha situação diante dos que estão entrando agora e também das minhas possibilidades. Sei que posso contribuir e muito, unindo meus conhecimentos em outras áreas com o conhecimento técnico adquirido.

Esses trechos novos das expressões de Vera reforçam ainda mais a hipótese associada a sua dificuldade em participar mais intensamente em atividades dissociadas de suas aptidões. A ida para o trabalho técnico foi uma opção racional, um reposicionamento como disse, e lá encontra dificuldades de toda ordem, mas principalmente relacionadas à utilização de novas ferramentas de tecnologia da informação, ferramentas que os novos dominam mais que ela, mas que dominam não por serem novos, mas por serem formados nessa área. Vera procura compensar essa inabilidade com sua maior experiência e com suas habilidades e conhecimentos na área de humanas, mas aí também encontra dificuldades inclusive para encontrar justificativas para essa postura.

Quando fala de sua experiência na área de recursos humanos, é possível notar mudanças em suas expressões, em seu sorriso, bem diferente dos momentos em que fala da área técnica. Apesar de suas palavras serem positivas em relação a sua atuação na área técnica, suas expressões denotam certa conformação. A partir dessas interpretações, é possível consolidar a hipótese associada à frustração em não atuar na Secretaria em área mais ligada ao desenvolvimento das pessoas. Mesmo assim, Vera demonstra preferência em trabalhar onde está, por considerar a área de recursos humanos na Fazenda pouco avançada ainda.

Gabriel: Você falou aí da informática. Uma sugestão que eu já dei. Não sei porque a Fazenda não pode ter na área de informática auditores concursados especificamente para a área. Uma forma bem racional de se desenvolver a informática seria criar um concurso específico para cinquenta auditores, por exemplo, que ficariam lotados na gerência de tecnologia. Essa idéia é afastada com o argumento de que essas pessoas em pouco tempo pediriam para ir para outras áreas, mas isso não é verdade. E mesmo que se perdessem alguns para outras áreas, a informática estaria muito melhor organizada com esses profissionais.

Ana Lúcia: hoje, como se sabe, as pessoas passam pela área de informática, adquirem experiência, estudam e vão trabalhar em outros órgãos ou empresas, pois o salário não é atraente...

Gabriel: É verdade. Com o concurso para a área da informática, haveria um ganho enorme.

Nesse trecho, as expressões de Gabriel permitem consolidar hipótese associada à necessidade de participação em processos estratégicos e de liderança na organização. A sugestão que disse já ter dado é altamente estratégica, mas Gabriel a vê de uma forma muito natural. Indiretamente, essas expressões permitem consolidar em Gabriel o sentido subjetivo associado à liderança, em oposição a expressões diretas de aversão a ser chefe.

Rogério: Gostaria que refletíssemos agora sobre fontes pessoais de motivação e desmotivação para a participação no trabalho. Fontes do próprio trabalho e de outros espaços sociais, como a casa, o clube, a igreja, enfim...

Ana Lúcia: Eu não sei como explicar. Eu tenho uma motivação incrível para trabalhar. Não sei de onde eu arrumo essa motivação. Eu venho, trabalho. Às vezes fico procurando, mas eu sou muito determinada. Por exemplo, eu vou me aposentar em cinco anos, mas eu pretendo levar até o último dia do mesmo jeito que eu entrei, com gás e com mais experiência. Às vezes eu agradeço a Deus esse sentimento, de chegar e trabalhar na Secretaria até o último momento. No último dia vou dar uma festa e ir embora, mas aí, tudo bem.

As expressões de Ana Lúcia em relação a sua aposentadoria são recorrentes: “pretendo levar até o último dia”, “trabalhar até o último momento”, “no último dia vou dar uma festa e ir embora, mas aí tudo bem”. Esses trechos, se interpretados em conjunto com o almoço que teve com o filho recentemente e com a história relatada sobre o acontecimento ocorrido entre o marido e um colega dele no início da carreira, permitem consolidar a hipótese de sentido subjetivo da participação no trabalho em Ana Lúcia fortemente associado ao núcleo familiar. A família parece constituir sentido subjetivo preponderante de sua participação no trabalho. Pela família enfrenta os obstáculos que lhe são colocados; a família parece ser sua fonte maior de motivação para participação no trabalho e, trabalhado o “último dia”, retornará definitivamente para ela, libertando-se dos conflitos e das dificuldades geradas no espaço do trabalho.

Rogério: Mas Ana Lúcia, não te passa pela cabeça nada de imediato ao tentar relacionar algo motivador à participação no ...

Ana Lúcia: Acho que a amizade está por traz de tudo isso. Por exemplo, o cargo de gerente, para mim isso não quer dizer nada, poderia ser auxiliar de serviços gerais e agir da mesma forma. Eu só penso que estou ali fazendo o meu papel e tentando melhorar a Secretaria pelo menos um pouco, e tentar passar um pouco do que eu tenho, desse gás, para outras pessoas, não para as pessoas mais novas. O relacionamento que eu tenho com todos é muito bom, a amizade, e é isso que me leva no dia a dia no trabalho.

Novamente aparece com ênfase o sentido subjetivo associado à amizade, que parece ligado aos sentidos de família e de atenção ao próximo.

Rogério: E do outro lado, a desmotivação.

Ana Lúcia: Ah! O modo como você passa para outra pessoa o seu jeito de trabalhar, é vestir a camisa. Por exemplo, posso precisar lavar todos os pratos da cozinha, então tenho de chamar todos, convencê-

los na tarefa, para fazermos da melhor forma. E isso, às vezes, a Secretaria não faz. Às vezes vem algo para fazer, mas não se sabe de onde, a aí você não tem meios para fazer o pedido e nem animar as outras pessoas para que façam. Isso desmotiva muito, mas eu ergo a cabeça e digo: vamos lá; vamos trabalhar, mas tem momentos de recaída mesmo, muito pequenos, meus, mas isso passa e novamente visto a camisa. Se você me chamar para um projeto e perguntar será que a gente consegue... Eu gosto de envolver todo mundo, senão a coisa não anda...

A falta de diálogo no espaço de trabalho também é algo que incomoda Ana Lúcia, o que permite consolidar a necessidade de ser participada de decisões que atinjam seu setor. Ana Lúcia não aspira participação em níveis de discussão mais estratégicos na instituição, mas se frustra com a falta de comunicação. É possível nesses trechos associar o sentido da amizade com o da família. Ana Lúcia parece tentar reproduzir no espaço de trabalho o convívio que tem em família.

Gabriel: Eu gosto ... de investigação. Hoje mesmo estava vendo uma propaganda de uma empresa na internet. Gosto de ver os que aparecem na coluna social, procurar no Google a relação das pessoas com empresas e o comportamento delas na receita, e tal. Sei que fui num site de uma indústria que, pela propaganda, tinha um faturamento anual muito grande, mas quando fui olhar ela estava enquadrada como pequena empresa. Isso eu vi hoje pela manhã, antes de vir para cá, mas é algo que me instiga muito no trabalho. É algo diferente da história que contei, que quando entramos nos enviaram para fiscalizar um boteco, a birosca, e me vem à cabeça aquela mulher com criança no colo... aquelas coisinhas na prateleira. Aí temos a padaria, o boteco da esquina, que às vezes fazem um bem danado para a sociedade, e de outro lado os grandes. (...) Bem, mas o que motiva mesmo a participar no trabalho é a volta para casa e o que me desanima é o trânsito. Se pudesse trabalhar na metropolitana de Vila Velha, estava a cinco minutos do trabalho, não precisaria de carro...

As falas de Gabriel permitem consolidar hipótese ligada à necessidade de realizar tarefas nas quais veja agregação de valor significativo para a instituição, o que guarda relação com sua necessidade de participar em decisões estratégicas na instituição e de atuar como liderança e em equipe. Permitem reforçar também a necessidade que tem de atuar em área na qual tenha vocação e é provável que lutará muito por isso. Novamente aparecem também indicadores de sentidos subjetivos associados a sua visão de mundo, consubstanciado na necessidade que vê de tratar desigualmente os desiguais, quando fala, por exemplo, da energia, do telefone e do combustível chegar às comunidades mais longínquas, e quando lembra da cena da mãe com a criança no colo, e aquelas pequenas coisa na prateleira, que o fizeram abandonar a ordem dada para fiscalizar o botequim no início de sua carreira.

Por fim, a questão que parece ser a mais importante na fala de Gabriel: a motivação no trabalho vem do retorno para casa e se pudesse gostaria de trabalhar mais perto de casa. Essas expressões integradas às que fez em relação ao chefe que admirava, “pela visão de família do chefe”, permitem reforçar o sentido subjetivo associado à influência que o núcleo familiar exerce em sua participação no trabalho, algo parecido com o que acontece com Ana Lúcia, porém em Gabriel de uma forma menos intensa.

Vera: Rogerinho...

Rogério: Hum!?

Vera: Esse negócio da motivação, é diferente para nós que estamos aqui e para eles que entraram agora. Eu acho que a carreira coloca para você um norte. Te coloca aonde você pode chegar e coloca o que você precisa fazer para chegar lá. Isso te dá um norte, a instituição põe ali todas as coisas que ela quer; ela sabe aonde quer chegar, ... então você tem uma carreira hoje que vai te premiar, se você fizer pós-graduação, mestrado e doutorado, se você tiver experiência naquilo que você faz, então... Nós aqui, chegamos ao topo, e aí eu vou ter que encontrar motivação interna, eu vou ter que funcionar para estar o tempo todo feliz ali, para estar toda manhã, para estar me relançando, entende!? Esse norte é importante porque aí eu falo: vou fazer um mestrado e isso te cria uma grande meta, você entra num grande projeto. Eu, ao contrário, posso ficar sentadinha ali, eu já cheguei lá. Então, eu vou ter de ter consciência disso e trabalhar isso internamente.

Vera faz menção às mudanças ocorridas na SEFAZ a partir do ano de 2010, que estimulam os servidores fazendários a cursarem pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado). Nas expressões de Vera aparecem elementos relacionados à preocupação em levantar motivação para continuar trabalhando no setor, por estar bem próxima de chegar ao topo da carreira, mas, indiretamente, suas expressões permitem consolidar o sentido subjetivo associado à frustração pela atuação na área onde se encontra, ou melhor, por não atuar em sua área de formação, já que a área onde está não lhe dá essa motivação.

Rogério: Duas perguntas que mais me fizeram quando iniciei o mestrado foram: a primeira, é se eu vou ser promovido e a segunda é quanto ganharia a mais com isso (risos). O certificado era a preocupação.

Gabriel: Antes de entrar no estado, trabalhei um mês e meio numa universidade. Fiz um concurso para técnico contábil e passei em primeiro lugar. Lembro que se tivesse o curso superior, o salário dobraria, e com mestrado triplicaria. Isso é interessante e motivador.

Vera: Para quem inicia uma carreira, esse incentivo em continuar estudando é importante. Mas para nós, a questão da subjetividade vai falar mais alto, porque cada um vai seguir sua direção. Você não tem mais a instituição te puxando, te colocando para frente. Esses incentivos funcionam te puxando, eles te puxam. E nós, nós agora vamos ficar a cargo da nossa subjetividade.

Egberto: perfeito...

Vera: É a forma como você se coloca no mundo...

Egberto: É o reposicionar...

Vera: Então, a forma como a subjetividade te coloca no mundo é que vai contar desse momento em diante.

Gabriel: Qual o meu pensamento. Comprei uma casa para pagar em vinte anos. Mas as pessoas falam: não se preocupe, isso passa rápido. Aí eu digo: não quero que passe rápido não, quero que passe bem “devagarzinho”, prestação por prestação. Assim também vejo a carreira: quero que ela passe bem devagar.

Carmem: Eu “control c control v” o que o Gabriel falou. Nós passamos a maior parte do nosso dia com o colega de trabalho. Então nós temos de viver no trabalho da melhor forma possível. Eu posso sair de casa com problemas, mas chego na Secretaria e tento superar isso tudo. Hoje na Secretaria estou em vários projetos, cheia de viagens e tudo mais. Em projetos complexos, mas busco motivação disso para seguir em frente.

Nas expressões de Gabriel, Vera, Egberto e Carmem aparecem elementos associados à importância que incentivos em formação e capacitação têm na motivação para o trabalho. Nas expressões de Carmem e Gabriel aparecem elementos novos que podem ser associados à qualidade de vida no trabalho.

Rogério: E sobre essa pesquisa? Vocês têm alguma consideração a fazer?

Nesses últimos trechos, passado mais de duas horas de conversação, as falas não se concentram mais no objeto da pesquisa. É possível notar relativo exaurimento dos assuntos abordados, o que pode ser indicativo de que os momentos empíricos cumpriram seu papel. Por parte do pesquisador, é preciso admitir nessa fase final do trabalho relativa fadiga e dificuldade de concentração para análise de novos dados que vão surgindo.

Egberto: Eu acho que esse seu trabalho foi uma oportunidade para verbalizarmos pensamentos. Esse trabalho é importante porque abre uma perspectiva de estudo, de análise com a instituição, com essa proposta de sentidos subjetivos.

Carmem: Cada um aqui vai assimilar algo novo com isso... e vai também acabar disseminando um pouco do que aprendeu.

Rogério: Posso dizer que a expectativa que eu tinha foi superada. No início desse trabalho, por ser algo muito novo para mim, tinha receio mesmo de não ir muito longe com a pesquisa. Hoje vejo que chegamos além do que eu esperava. Poderá não ser muito para outros pesquisadores, para os avaliadores, mas considero que muito para nós.

Vera: Rogerinho, esse grupo aqui, ou então eu não sei se dou conta de falar, me chamou atenção. Assim, eu vi isso em alguma fala. Na fala da Ana Lúcia e observei na minha. Assim, o que faz com que a gente mantenha os laços? Porque precisa convergir, porque se for um para cada lado... eu achei que a nossa convergência está muito ligada aos laços afetivos que a gente construiu. Por exemplo, você aceita uma chefia porque o cara que te convidou é seu amigo, você não pode negar. Como vou dizer não a esse amigo se gosto demais dele. Então eu vi isso em outras falas também. Agora interessante porque eu acho que a convergência deveria estar no trabalho, e não nos laços de amizade. Claro que essa questão da amizade ajuda, mas se não tivermos essa prioridade do trabalho... E aí, o que está acontecendo com esse trabalho. Ele por si só deveria ser suficiente para te motivar, o seu papel, a sua inserção ali...

Egberto: Posso abrir um parêntese?

Vera: Não, claro, eu nem sei se dou conta de falar sobre isso.

Egberto: Não, eu vou abrir um parêntese sobre isso que você está falando aí...

Vera: O quê...

Egberto: É bom a gente lembrar que isso é uma herança. Você não encontrar fundamento para dizer não para quem pediu para você ir para o lugar onde você está hoje, remonta àquela relação que nós estabelecemos com nossos antigos chefes. Estou errado? Não era assim naquele tempo: vai, resolve suas coisas, não precisa pedir licença. Do ponto de vista profissional, do ponto de vista pessoal, eles eram rudes, mas eles tinham esse lado afetivo, eles queriam conquistar a gente, eles carregavam a gente no colo, eles tinham essa afetividade. Então, o que a gente carrega hoje é uma herança. O que você falou é básico. O que nos devia agregar é o aspecto profissional, é o aspecto técnico.

Rogério: Você acha, Vera, que existe essa relação da situação de amizade atual com a herança? Essa falta de concurso por vinte anos realmente criou laços de amizade profundos, uma espécie de família, quase irmãos?

Ana Lúcia: Quanto mais tempo ficamos sem concurso, mais isso se aprofundou...

Rogério: A quantidade de pessoas que entraram também não deu conta de dissimular isso, pois somos hoje menos de quatrocentos do concurso de 1984, contra cerca de cinquenta do concurso de 2002. Às vezes deixamos de nos expressar também por conta disso.

Egberto: Porque a gente não quer ferir quem é quase um irmão...

As últimas expressões solidificam a hipótese de primazia que as relações de amizade têm sobre o profissionalismo na instituição. Vera e Egberto admitem que estão contaminados por essa situação. Dos sete sujeitos pesquisados, apenas Inácio se posicionou fortemente contra essa situação, o que pode ser considerado um aspecto importante da subjetividade social reinante na instituição, ao lado do aspecto relacionado ao controle e à falta de comunicação e participação, elementos que se relacionam.

Egberto analisa a cultura da amizade como uma herança que a geração de 1984 herdou das gerações anteriores, o que de certa forma remete à mistura entre o público e o privado, uma característica marcante na história da administração pública no Brasil: “vai, resolve suas coisas, não precisa pedir licença não”, lembra Egberto dos chefes. Egberto faz também uma fala bastante parecida com a de Inácio: “o que nos devia agregar é o aspecto profissional, é o aspecto técnico”.

O sentido subjetivo associado à preponderância de relações de amizade sobre relações de profissionalismo no âmbito de trabalho está presente principalmente em Egberto, Vera e Ana Lúcia, mas Vera tece crítica à forma como está organizada a instituição. Esse elemento esteve presente em outras falas suas, principalmente quando fez menção a um modelo de gestão novo, mas que continua sendo tocado com base em idéias antigas.

Vera: Mas eu acho que paralelamente a isso a gente vive um momento em que... nós temos muitas dificuldades. A gente tem dificuldade com o planejamento, com a continuidade de projetos. Então, tudo isso eu acho que acaba interferindo no trabalho, e na sua participação no trabalho, entende.

Rogério: A questão da organização mesmo, não é Vera.

Vera: A questão da organização. Então eu acho que precisamos trabalhar nisso e nos fortalecer nesse ponto que interfere diretamente na participação no trabalho. Eu me lembro que na primeira reunião, Inácio colocou uma questão, daquele caderno do planejamento estratégico. Ele falou coisas que me impressionaram, como nunca ninguém me disse como fazer aquilo, para atingir essas metas... Para vestir a camisa alguém tem de chegar e falar, olha, eu quero que você faça isso, porque isso, isso e isso...

Ana Lúcia: é isso mesmo, é preciso falar com as pessoas...

Novamente emerge nas expressões de Vera inconformidade pela ausência de participação efetiva dos servidores no processo de tomada de decisões na instituição.

Egberto: Rogério, eu acho que a Fazenda tem esse problema. Não dá para você ter subordinado que saiba menos que você. Essa questão política, não dá cara. Não dá. Não dá. Não dá para você ter como gerente um cara que saiba menos que você. Se você for um doutor em informática, não dá para ser subordinado de alguém que sabe pouco de informática... não pode, não pode...

Rogério: Não vai dar certo...

Egberto: Não dá mais para mandar alguém fazer algo e pronto acabou. É preciso convencimento. Meu filho, quando digo não, preciso dizer porque.

Nas expressões de Egberto aparecem dois elementos centrais. O primeiro está associado à falta de meritocracia na instituição: “Não dá para você ter subordinado que saiba menos que você”; e o segundo relativo à falta de diálogo: “não dá mais para mandar alguém fazer algo e pronto acabou”.

Ana Lúcia: Nossa! Você foi super sincero...

Egberto: Ah! Ana Lúcia. Tem hora que eu fico p... mesmo.

Ana Lúcia: Dias desse chegou um papel para mim e não entendi nada. Perguntei ao gerente: o que está escrito aqui. Nada. Para mim não está escrito nada. Escorregou na maionese. Pedi que algumas pessoas lessem e me falassem o que entenderam. Ninguém entendeu nada. Aí eu mandei de volta para a informática, pedindo para serem claros sobre o que deveria ser feito. Eu também fico irada com isso. Não estava escrito nada, como alguém iria entender alguma coisa. Aí eu fico indignada.

À falta de participação é acrescentada a falta de comunicação, elementos que se integram e se solidificam como componentes relevantes da subjetividade social reinante.

Rogério: Bem, vamos encerrando apenas sem o Plínio...

Carmem: Ah! Deixa eu contar uma coisa do Plínio. Uma pessoa disse na sala que alguém tinha tido um problema com o Plínio. Aí alguém falou: se alguém teve algum problema com o Plínio, essa pessoa tem de ser descoberta, pois conseguiu algo inacreditável.

Ana Lúcia: Egberto, acho o seu setor um pouco difícil, não gostaria muito de trabalhar lá.

Egberto: Não, Ana Lúcia! Não!! Eu gosto muito de lá, gosto muito de trabalhar lá, apesar dos problemas.

Egberto faz uma fala muito direta, mas não muito contundente em razão do pouco conteúdo emocional, quase sempre presente em suas expressões. Sua fala pode ser associada à relativa frustração em sua atuação na instituição, limitada talvez pela falta de espaços de participação.

Ana Lúcia: Mas o bom é que você põe esses problemas para fora...

Egberto: Ah! Eu faço isso mesmo. Eu falo logo. O trabalho foi muito interessante. Foi uma oportunidade e tanta para o grupo.

Ana Lúcia: É o que nós falamos aqui: a gente não podia negar isso pro Rogerinho “né” (risos)...

Nesse momento, a reunião foi suspensa e sua continuidade foi programada para quando as análises dos dados obtidos até então estivessem avançadas, o que foi feito no dia 11 de fevereiro de 2010. Nessa reunião, apenas Plínio e Carmem não puderam participar. Na ocasião, o pesquisador apresentou aos sujeitos de pesquisa uma cópia do estudo, explicando os sentidos subjetivos mais expressivos identificados em cada um deles frente à participação no trabalho. Uma versão do trabalho já havia sido enviada a eles por *e-mail*. Egberto já havia feito uma leitura minuciosa do texto, e ajudado na correção de algumas partes. Vera também já havia lido parte do trabalho, depois do que acrescentou informações importantes relativas ao seu trabalho na SEFAZ antes de ter passado no concurso. Os demais participantes da pesquisa também demonstraram conhecer o conteúdo do trabalho, e se manifestaram satisfeitos com os resultados alcançados. A reunião encerrou o quarto momento empírico e representou o fim da fase empírica da pesquisa.

5.5. O Fazendário: Sentidos Subjetivos da Participação no Trabalho

Com o encerramento dos momentos empíricos, torna-se possível, dentro da lógica do modelo teórico em construção desde o início da pesquisa, apresentar as interpretações que buscam atender o objetivo da pesquisa: analisar os sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho.

É possível realçar sentidos subjetivos relevantes em Carmem frente à participação no trabalho associados à família, especialmente ao filho, que parecem exercer forte influência em sua participação no trabalho. Derivam desses sentidos elementos relacionados à resistência e à superação diante de desafios que lhe são impostos no trabalho e em outros espaços sociais. Também é possível identificar em Carmem sentidos relacionados ao gênero, ao se encontrar no campo de dificuldades da mulher enquanto mãe, trabalhadora e dona de casa, problema enfrentado pelas mulheres de modo geral, mas de onde parece originar força para superar desafios.

A necessidade de ser reconhecida parece se associar à autoestima e à busca pela auto-superarção: o prêmio pelo empenho, mais do que qualquer outro, é o reconhecimento, sem o qual não teria valido à pena o esforço empregado. Aparece também em Carmem a necessidade de atuar em tarefas para as quais tenha mais aptidão e próximas aos seus conhecimentos e habilidades. A busca por isso, porém, parece esbarrar no relativo receio em

contrariar superiores hierárquicos ou colegas, que por sua vez está associado aos elementos controle cultural, falta de participação nas decisões na instituição e mistura entre relações de amizade e de profissionalismo, aspectos presentes na subjetividade social da instituição.

Egberto apresenta sentido subjetivo associado principalmente ao ideal político de mundo, na qual a preocupação com outro, principalmente com o trabalho e com a situação do trabalhador, parece se distinguir e influenciar fortemente sua participação no trabalho. Outros aspectos destacados nas expressões de Egberto giram em torno de seu ideal de mundo. As expressões de Egberto estão quase sempre carregadas de emoção. Nelas emergem elementos que podem ser associados à postura ativa como sujeito e ao exercício permanente de reflexão perante as questões que lhe são apresentadas relativas à participação no trabalho. Suas reflexões estão quase sempre acompanhadas de exemplos empíricos e teóricos ancorados em sua visão política, e suas análises são quase sempre feitas dentro de um contexto mais abrangente.

O exercício da contestação é um elemento freqüente em suas falas, revelando muitas vezes indignação frente a experiências diversas, elemento que parece estar associado ao sujeito político e dialógico. A necessidade que vê dele e dos demais colegas de participarem das decisões institucionais é um elemento que indiretamente aparece em muitas expressões suas e que lhe causa “indignação”. Os elementos alocação no trabalho conforme a aptidão e o potencial da pessoa estão presentes constantemente em suas falas e sempre carregados de forte conteúdo emocional, indicando em muitos momentos necessidade de participar tanto de decisões quanto de tarefas em nível mais elevado e complexo dentro da instituição.

A visão de mundo de Egberto parece derivar outros sentidos que exercem influência forte em sua participação no trabalho. A integração de alguns elementos de suas expressões caracteriza bem esse sentido subjetivo, tais como: “revolução industrial”; “as dores do trabalhador na alienação no trabalho”; “você me lembrou o filme A fuga das Galinhas”; “custo muito caro para a sociedade”; “precisamos contestar os que estão lá”; “... naquele momento da ditadura militar”. Nota-se relativa frustração pelo não exercício de papel mais significativo no trabalho, que parece acompanhá-lo desde o início da carreira: “Aí, quando eu caí aqui, falei, caramba, deve ter alguém aqui que vai me identificar e colocar lá trabalhando”.

Egberto apresenta atuação ativa enquanto sujeito, processo alimentado pelo exercício da flexibilidade e do gosto pelo debate, pela política e pela dialogia, elementos associados a

sua visão de mundo. A preocupação com o indivíduo, com as pessoas, mais do que com a instituição, já que a instituição é formada pelo conjunto delas, e a indignação e a contestação são muito presentes em suas expressões: “Você foi super sincero”, como diria Ana Lúcia. Egberto reclama a falta de fóruns de discussão na instituição, situação que pode deixar muitos à margem, inclusive ele próprio.

Nas expressões de Ana Lúcia aparecem principalmente elementos associados a sua condição de mulher, mãe e esposa: ao núcleo familiar. O espaço familiar exerce forte influência no espaço do trabalho. Também aparecem em suas expressões elementos associados ao valor que dá à amizade, que às vezes parece suplantar laços de profissionalismo. A necessidade de ser respeitada é presente em suas expressões, que parece derivar da influência que o espaço familiar tem em sua participação no espaço de trabalho. Em suas expressões também surgem muitos elementos associados à proeminência do outro em relação a si, sentido relacionado à questão do gênero em nossa sociedade, na qual a mulher exerce um papel secundário e de entrega à família, principalmente aos filhos, problema que pode se estender para o trabalho, no seu caso.

As hipóteses que foram sendo confirmadas no decorrer da pesquisa permitem levantar os sentidos subjetivos de sua participação no trabalho relacionados ao núcleo familiar, no qual parecem residir afetos intensos em relação aos filhos e ao marido. Desse sentido subjetivo parecem derivar outros associados à amizade, que pode servir para justificar sua relação com colegas de trabalho e com outras pessoas com quem lida no ambiente de trabalho. Ana Lúcia, em certos momentos, parece tentar reproduzir no espaço do trabalho sensações do espaço familiar.

Algumas vezes sente dificuldade para enfrentar situações críticas e potencialmente geradoras de conflitos, o que pode estar associado à concentração de trabalho para si. Para encarar ou suportar essas e outras dificuldades no espaço do trabalho, Ana Lúcia busca amparo no espaço familiar. O vislumbre da aposentadoria também parece ser um sentido subjetivo que ampara o relativo sentimento de “sofrimento” que tem em suportar passivamente situações conflituosas no trabalho, fazendo com que esse sentimento se transforme em adaptação e satisfação em sua forma de participar no espaço da instituição. Ana Lúcia parece conceber o plano de, pela família, seguir até o último dia de trabalho, no qual terá a redenção e a volta “definitiva” para o espaço familiar. A expressão “que lindo, filho!”, da forma como foi dita, e no contexto em que aconteceu, foi fundamental para essa interpretação.

Aparecem em suas expressões sentidos associados ao gênero, à condição de mulher diante da predominância do universo masculino no trabalho, que pode ser gerador de elementos associados a sua inibição em agir de maneira firme diante de situações adversas no ambiente de trabalho. O cuidado com a saúde e com o corpo, a academia diária na hora no almoço, o prazer do almoço com o filho, caracterizam a preocupação com sua qualidade de vida e com sua saúde diária. Ao se aposentar será uma “jovem” e assim vislumbra na aposentadoria um recomeço, e não um fim, além de se constituir em expectativa de vida nova e exclusiva em família.

A necessidade de ser respeitada ilustra sua ação como sujeito, fortalecida no núcleo familiar: “... a partir daí passei a exigir mais respeito”. Esse sentido não se mistura ao sentido subjetivo associado à paciência e à relativa passividade diante de determinadas situações, pois qualquer ação externa que lhe provoque o sentimento de ter sido desrespeitada deverá ser respondida à altura: “...eu sou meio mal criadinha. Eu enfrento e vou adiante”, como declara.

O posicionamento mais ativo de Ana Lúcia, cobrando mais respeito, a partir de uma situação gerada pela conversa de seu marido com um amigo dele, indica também que não se sentia respeitada até então, sentido subjetivo que pode envolver uma questão de gênero, evidenciado geralmente num ambiente de trabalho preponderantemente masculino, como é o da fiscalização, fator que pode dificultar o próprio desempenho das mulheres no trabalho, como se observa em algumas situações também em relação à Vera e Carmem. Ana Lúcia também ressentia-se em não poder participar mais ativamente de processos de decisão que envolvessem seu setor e procura agir de forma mais participativa em seu setor, como forma inclusive de ganhar a confiança e a simpatia das pessoas.

Em Plínio, o desenvolvimento profissional e cultural parece constituir sentido subjetivo fortemente associado a sua participação no trabalho, mas que parece se integrar a um sentido maior relacionado à necessidade de se desenvolver integralmente como pessoa humana. A busca por desenvolvimento em diversas áreas parece funcionar como instrumento para esse desenvolvimento maior. As expressões de Plínio e a forma como as faz, caracterizadas pela atenção voltada a ouvir o outro e pelo cuidado excessivo em não afetar quem quer que seja, misturam-se à atuação reflexiva. Mais do que a ação, a reflexão molda sua atitude como sujeito no espaço do trabalho.

Suas expressões denotam também um senso de igualdade perante o outro ímpar. Plínio não se vê num patamar acima ou abaixo de quem quer que seja, não vê diferença entre as pessoas, entre os membros de sua família e os outros. A conversa direta com o Secretário da Fazenda, no início da carreira, ilustra esse sentimento, assim como sua resposta sobre onde viver após a aposentadoria: “ao redor de pessoas com um bom convívio”. Mais do que em suas palavras, a atitude reflexiva se revela na maneira calma de falar, na paciência incomum em ouvir e na forma como apresenta seus pontos de vista e sugestões, quase sempre situadas num ponto intermediário: em busca de consenso.

A referência ao aspecto legal é outro elemento subjetivo central em suas expressões, provavelmente influência da área onde atua na instituição. Plínio tem alto senso de respeito às normas legais, às regras e, paradoxalmente, aversão a controles que possam ser exercidos sobre si ou outrem, pois, em sua opinião, as instituições devem prezar a busca por resultados voltados para a sociedade. O que pode explicar esse paradoxo é sua preocupação com sua imagem: transgredir norma ou fugir de controles impostos pode significar danos em sua imagem. O mesmo cuidado que tem com o outro, Plínio parece ter em relação a si próprio.

Esses elementos parecem derivar os sentidos associados à autocrítica: à preocupação de que, no espaço do trabalho fazendário, sua geração possa estar exercendo controle sobre as gerações novas, o mesmo controle a que sua geração foi submetida. A autocrítica também aparece em suas práticas e se associa à vigilância com a imagem pessoal, o que pode explicar o extremo cuidado com a forma de agir e de falar. A reflexão lhe é tempestuosa, mas na ação sobressai em Plínio a prudência e a paciência. A flexibilidade lhe é distinta, e por meio dela vai descobrindo alternativas, produzindo novos sentidos subjetivos.

Nas expressões de Vera emergem elementos que integrados permitem a construção de sentidos subjetivos associados à vida em plenitude, ao novo, ao reinício, à mudança, à modernidade, à jovialidade. A forma espontânea, às vezes perplexa, mas sempre alegre e aberta com que expõe seus pontos de vista, reforçam indiretamente a importância que esses sentidos têm em sua participação no trabalho e em outros espaços sociais. A estabilidade não lhe parece ser muito apreciada; a mudança sim.

A jovialidade está sempre transparecida em seu modo de falar, de vestir e agir, assim como em muitos termos que utiliza: “menino?!”, “namorado”, “minissaia”, “juventude”, “garotada”, “novos e antigos”, “aventura”, “ingenuidade”, “jovens”, “sem maldade”, “representávamos o

perigo”. Seu modo de se vestir e gesticular, o cuidado com a mente, com a saúde e com o corpo também são elementos importantes que associados as suas expressões reforçam os sentidos ligados à jovialidade, à mudança, ao novo.

A questão do gênero, da situação da mulher no espaço do trabalho, está presente em suas expressões, mas Vera apresenta uma visão de mulher diferente do símbolo de renúncia ou do exercício de papel secundário. O conjunto de suas expressões permite levantar a importância que dá aos vários espaços sociais em que atua, bem como às pessoas com quem se relaciona: todos são importantes, sem muita preponderância de um sobre o outro. Nessa linha de interpretação, é possível ressaltar o sentido subjetivo fortemente associado à autonomia.

A busca por realização pessoal em vários espaços sociais de sua atuação parece ser constante em Vera, incluindo o espaço do trabalho. Vera parece estar sempre se questionando sobre sua participação no trabalho, sobre seu papel, sobre o que faz ou o que deveria estar fazendo, e esses elementos parecem gerar sentidos subjetivos associados a conflito interno em sua atuação profissional. A opção pela atuação na área técnica e a demonstração direta de gosto pelo que faz atualmente parecem estar em permanente conflito com sua vocação e formação original, orientada mais para a área humana. Esse conflito pode ser identificado principalmente quando fala da necessidade de buscar motivação interna, o que equivale à necessidade de produzir novos sentidos subjetivos, para seguir em frente no trabalho, após ter chegado ao topo da carreira.

É possível observar em Vera relativa frustração pelo trabalho executado atualmente e dois indicadores indiretos permitem a afirmação desse sentido. O primeiro é que Vera está numa atividade muito técnica para alguém com formação voltada para a área de humanas; a segunda é que ela executa tarefas que não se adequam a sentidos subjetivos seus associados ao novo, à jovialidade, à mudança, pois as tarefas que executa seguem padrões obsoletos, estabelecidos há mais de quarenta anos. Agregue-se a isso a dificuldade em lidar com técnicas e ferramentas novas, principalmente ligadas à informática. Acrescente-se ainda a consciência de que poderia estar contribuindo melhor em outra área. São aspectos que ora se contradizem, ora se complementam, mas que permitem reforçar sentido de frustração pela forma como desempenha seu trabalho atualmente.

Os elementos encontrados na complexa produção de subjetividade em Vera permitem destacar os sentidos subjetivos frente à participação no trabalho relacionados: à busca

permanente pelo novo, pela mudança, no qual estão associados sentidos subjetivos caracterizados por sua atuação permanentemente jovial, aberta e alegre; à atuação como sujeito autônomo; à frustração em não atuar numa área mais próxima à de sua formação ou aptidão dentro da instituição; à frustração diante da ausência de participação sua e de seus colegas em discussões importantes para a instituição; à questão do gênero e do desempenho da mulher no espaço de trabalho.

Gabriel, em vários trechos de suas expressões, revela simplicidade e visão social própria. A família não é muito citada, mas a forma com que o faz reforça sentidos subjetivos associados à influência que o núcleo familiar tem em sua participação no trabalho e provavelmente em outros espaços sociais. As principais citações que concorreram para essa consolidação foram a menção ao Olavo, como chefe que admira, pelo fato de o Olavo ter muita consideração com a família, e a motivação que encontra para trabalhar, justamente quando sai do trabalho: o retorno para casa.

Gabriel demonstra necessidade de cumprimento fiel de tarefas a ele atribuídas. A busca por melhor desempenho no ambiente de trabalho constitui aspecto importante em sua participação no trabalho, mas é controlada por sua visão social. Gabriel revela ainda, de forma direta, em vários trechos de suas falas, o que chama de “aversão a ser chefe”: “não nasci para mandar, mas para ser mandado”. Mas é possível perceber que essa fala direta não coaduna com exemplos e experiências que teve no âmbito de sua participação no trabalho. Nos trechos das falas de Gabriel, frequentemente aparecem sugestões vinculadas ao nível estratégico da instituição. Sempre destaca o trabalho em equipe e em muitos momentos revela espírito de liderança. Trata-se de sentidos que podem estar associados não à aversão a ser chefe, mas aversão a determinados tipos de exercício de chefia.

Às vezes, de forma indireta, como no trecho “você pode ser até censurado”, revela receio ou afastamento em relação a superiores, pelo menos aos que agem de maneira não adequada a sua visão social e institucional. A menção que faz à palavra censura reforça sua consciência acerca do controle cultural exercido, consciente ou inconscientemente, pela geração de 1984 sobre sua geração de 2005, o que parece influenciar negativamente sua participação no trabalho.

A partir da integração desses e de outros elementos levantados a partir das expressões de Gabriel, é possível desenhar sentido subjetivo relevante em sua participação no trabalho

associado à visão social de mundo, cujos elementos principais são a preocupação com a “situação de vida” do outro: “... aquela mulher com a criança no colo”. Deriva desses sentidos a busca por cumprimento fiel de tarefas que lhe são incumbidas, mas também um sentimento de respeito e afastamento em relação a ordens e diretrizes que não coadunam com a visão social que tem. Gabriel também apresenta sentido subjetivo relacionado ao núcleo familiar, que parece influenciar fortemente sua participação no trabalho.

Pode-se notar também em Gabriel, assim como foi notado em Egberto e Carmem, relativa frustração em não atuar em área mais próxima as suas aptidões e habilidades, e em não participar de processos mais amplos de discussão na instituição. Gabriel sente necessidade de participação em trabalhos em equipe e se vê apto ao exercício de liderança. Algumas expressões diretas como, por exemplo, “tenho aversão a ser chefe”, parecem fortalecer exatamente o contrário, e sobressaltam o seu espírito de liderança. Gabriel ressen-te-se também do controle cultural na instituição, sentido que parece reprimir sua participação no trabalho, bem como a de seus colegas, em sua opinião.

Inácio, já em suas primeiras falas, assume uma postura bastante crítica e determinada em relação ao assunto em discussão: a mistura exagerada entre amizade e profissionalismo no ambiente de trabalho. Foi entre os participantes da pesquisa o que mais investiu contra o que considera ser um relativo “controle cultural” imposto pela geração de auditores do concurso de 1984, sobre a geração de 2005.

O conjunto das expressões de Inácio permite afirmar o sentido subjetivo associado à valorização de própria: à autoestima. Inácio se orgulha do que faz, de como faz, de sua carreira, de suas lutas e de sua história. Compreende bem seu potencial e sua capacidade de realização. Ressente-se em não atuar de forma mais participativa e coletiva, sentido que o acompanha desde seu ingresso no posto fiscal, porém agora em menor grau de insatisfação. Disso derivam em Inácio elementos associados à separação: do novo do velho; dos novos dos antigos; da cultura nova da cultura velha, pois “os novos jamais poderão influenciar os velhos”, como diz.

Inácio parece refrear-se diante da dificuldade que vê nele mesmo e nos colegas de sua geração de avançarem na instituição, e fazerem-na avançar. Inácio vislumbra a necessidade de os novos servidores se afastarem da cultura e do controle cultural imposto pelos mais antigos, a fim de que possam buscar seu próprio caminho. Algumas expressões remetem à aversão ao

trabalho pessoal voluntarioso, pois para ele, não basta haver valor em suas ações, é preciso que elas estejam sendo realizadas de forma coletiva e que estejam integradas ao objetivo maior da instituição. Daí podem derivar frustração em não tomar parte do processo de decisões no âmbito da instituição, seja em que nível for.

As expressões de Inácio revelam ainda sentidos subjetivos de sentimento sobre a separação que existe na instituição entre administradores e administrados e da necessidade que lhe seja atribuído papel dentro da instituição. A falta de papel determinado o leva a ter de planejar e executar o seu próprio trabalho, sem contexto e noção de conjunto: “se não há norte, atiro para qualquer lado; faço o que é melhor para mim, e não o que é melhor para a instituição”. Inácio tem consciência sobre sua capacidade de contribuir efetivamente em níveis estratégicos na instituição, e a falta dessa participação parece o incomodar muito mais do que nos outros sujeitos pesquisados. Sua produtividade no trabalho está diretamente relacionada a sua capacidade de enxergar a instituição em sua totalidade.

Em suma, a integração dos elementos que aparecem em suas expressões permite reunir sentidos subjetivos de Inácio frente à participação no trabalho associados à autoestima: à valorização que dá a sua história e trajetória de vida; a sua capacidade, dedicação e persistência em busca de objetivos, no trabalho e em outros espaços sociais. É possível levantar sentido associado à posição autônoma como sujeito, quando, diante de assuntos críticos relacionados ao seu espaço de trabalho, Inácio assume atitude reflexiva, mas a ação parece ser nele preponderante.

Os aspectos relacionados à necessidade de mudança rumo ao moderno parecem advir do gosto por sua área de formação e atuação, a tecnologia de informação. Inácio também valoriza o profissionalismo: “você é meu amigo, mas não pode me deixar lascando aqui”, e percebe mais nitidamente os laços de amizade construídos pela geração de auditores de 1984, que se misturam muito com as relações de trabalho, fruto provavelmente de longos anos sem concurso público na SEFAZ, como defendeu Egberto.

As análises dos sentidos subjetivos mais significativos identificados em Egberto, Ana Lúcia, Vera, Inácio, Plínio, Gabriel e Carmem, associados à participação no trabalho, buscam responder ao objetivo proposto pela pesquisa. É possível perceber que em muitos momentos o sujeito parece se cansar e passa a se adaptar à subjetividade reinante no espaço de trabalho na SEFAZ, em outros passa a combatê-la com mais veemência, num processo permanente de

idas e vindas, no embate incessante formado a partir da complexa rede de relações no trabalho. As reações são muito diferenciadas, já que estão influenciadas por sentidos subjetivos diversos produzidos durante a história e pela cultura de cada um dos sujeitos.

É possível perceber também constantemente a tensão recíproca entre a subjetividade social e a individual. Nos momentos empíricos, foi possível enxergar o sujeito a todo instante estudando o espaço social em que vive, lutando contra a pressão exercida pela subjetividade social sobre a subjetividade individual, buscando alternativas para viver nesse espaço, mas ao mesmo tempo pressionando-o e tentando modificá-lo, numa tentativa de impor sua própria subjetividade. A subjetividade se produzindo permanentemente a partir da pressão recíproca entre a subjetividade individual e a social.

5.6. A Vida na Fazenda: Subjetividade Individual e Social na SEFAZ

Os resultados da pesquisa evidenciam que a produção de sentidos subjetivos se dá em diferentes espaços de convívio social e que esses sentidos estão de fato presentes nas experiências do sujeito. Permitem ainda entender a subjetividade social construída a partir de complexas relações e interações de sentidos subjetivos, resultando num grande sistema de sentidos subjetivos. Nas expressões dos sujeitos, observa-se a cada momento a relação intrínseca entre a subjetividade individual e a social, numa pressão recíproca, constante e sem fim. Nesse processo, a divisão entre o social e o individual inexiste, assim como a dicotomia entre o social e o subjetivo.

Essas interpretações conformam com a visão histórico-cultural de Rey (2003) de subjetividade, que rompe com a acepção tradicional de que a subjetividade se restringe ao intrapsíquico e com a opinião de que a subjetividade é um fenômeno individual. Para o autor, a subjetividade é um sistema complexo formado simultaneamente nos planos individual e social, em que o indivíduo é ao mesmo tempo constituinte e constituído (REY, 2003). Os resultados evidenciam a conformidade dos sujeitos pesquisados com a perspectiva teórica adotada, de que o sujeito é um indivíduo consciente, intencional, atual, interativo e emotivo.

Os dados mostram que o sujeito está constantemente em processo de reflexão sobre como a subjetividade social e a subjetividade individual, a sua própria e a dos outros, o atinge. A partir das análises que faz, compartilha com outros sujeitos, participa intensamente nessa tensão entre o individual e o social, utilizando como instrumentos a expressão e a ação. As interpretações de cada sujeito em relação ao ambiente institucional e à participação no

trabalho são variadas, pois nelas estão refletidos sentidos subjetivos diversos derivados dos diferentes espaços sociais de atuação e da história de cada um.

Algumas análises específicas ajudam a compreender esse processo tenso entre a subjetividade social e a individual, entre o sujeito e sua participação na instituição. Por exemplo, a visão política de sociedade em Egberto, originada, como disse, em um período da história do Brasil relacionado ao regime militar iniciado em 1964, parece influenciar a produção de sentidos subjetivos associados a sua participação no trabalho, sentidos relacionados ao vislumbre de uma instituição mais aberta, vibrante, democrática, política e participativa.

Já em Inácio, a autoestima, fruto provavelmente de conquistas importantes que teve e tem tido em sua história de vida, parece constituir sentido subjetivo que estrutura sua participação no trabalho e sua relação com aspectos relevantes da subjetividade social na instituição. Ana Lúcia tem na família um elemento quase condicionante de sua participação no trabalho, a ponto de, em certos momentos, parecer tentar reproduzir seu espaço familiar no espaço de trabalho. Ana Lúcia é mais reticente diante da subjetividade social na instituição. Ela sabe que, se houver outra instituição, ela será construída por quem a substituir, por isso, é preciso, no presente, participar o melhor que puder, e dentro do significado que vê de participação, significado gerado a partir de seus próprios sentidos subjetivos.

Vera é tocada pelo sentido de que a carreira na instituição está chegando ao fim, mas diferentemente de Ana Lúcia, parece não ter o suporte de sentidos subjetivos que lhe encorajem a continuar uma participação mais viva. Vera tem consciência de que terá de construir esses sentidos daqui para frente, elemento integrante do sentido subjetivo associado à atuação como sujeito “criador de alternativas”. Mas Vera, talvez por sua formação, parece mais apta a perceber aspectos da subjetividade individual e da subjetividade social que lhe são importantes e, a partir dessa leitura, produzir novos sentidos subjetivos para se “reposicionar”, como diz, no espaço do trabalho e em outros espaços de sua atuação.

Em Plínio, analisando-se suas expressões diretas, a subjetividade individual é reprimida pela subjetividade social, mas isso pode não passar de aparência. O sentido subjetivo associado à atitude reflexiva enquanto sujeito, que lhe parece constituir sentido subjetivo essencial nos vários espaços de sua atuação como sujeito, permite dizer que, entre os sujeitos pesquisados, Plínio seja talvez o mais despregado da subjetividade social. Em Gabriel, a subjetividade social prevalecente na instituição, associada ao controle cultural, à falta de participação e à

preponderância de relações de amizade sobre relações profissionais, parece restringir sua participação no trabalho. Inácio também parece perceber esse controle e busca se defender ou lutar contra ele.

Esse arcabouço teórico, produzido a partir de sucessivas interpretações e reinterpretações no curso da pesquisa, evidencia que o espaço do trabalho não é independente de outros espaços sociais, e evidencia também que os espaços sociais geram formas de subjetivação que se materializam nas diferentes atividades compartilhadas pelos sujeitos no ambiente do trabalho pesquisado. Essas formas de subjetivação passam a ser parte da subjetividade individual dos sujeitos que tomam parte desses espaços, gerando sentidos subjetivos próprios, que não se confundem. Trata-se de uma relação complexa entre o social e o individual, onde o sujeito ao mesmo tempo em que procura se adaptar ao social, também passa a segregá-lo e a traduzi-lo por meio da ação reflexiva e emotiva, ação que vai constituindo sua subjetividade individual e simultaneamente pressionando a subjetividade social, numa tentativa de modificá-la.

O estudo da instituição fazendária e dos sujeitos que a compõem serviu para revelar aspectos do funcionamento social da instituição que poderão contribuir para o desenvolvimento da capacidade das pessoas que a integram de produzirem novos sentidos subjetivos, e assim afirmarem sua própria identidade como sujeito. Ana Lúcia foi um dos sujeitos de pesquisa que admitiu estar se transformando em razão do acesso ao conhecimento gerado pela pesquisa, o que provavelmente pode estar acontecendo com outros sujeitos participantes da pesquisa. Para a instituição, os reflexos desses estudos não podem ser tão claramente demonstrados, mas é possível imaginar que os novos sentidos subjetivos, porventura gerados a partir do conhecimento teórico produzido, servirão como instrumento para revisão de rumos na instituição.

Os resultados apontam para algumas decisões que podem ser tomadas na instituição com vistas ao seu desenvolvimento e de seus servidores. A mais importante delas talvez tenha relação com a falta de espaços de participação para discussões de problemas na instituição. O sentido subjetivo associado à carência de participação e comunicação no ambiente institucional esteve presente nas expressões de todos os sujeitos de pesquisa, e parece configurar elemento relevante na subjetividade social no trabalho.

Em relação aos sujeitos, é possível notar que a responsabilidade por maior ou menor participação na instituição é atribuída aos níveis hierárquicos mais altos. A visão de

participação como conquista, como algo que deve ser buscado o tempo todo, foi mencionada mais incisivamente apenas por Egberto e Inácio. O que pode servir de justificativa para a ausência de participação espontânea é o fato de que: 1) trata-se de uma ação muito trabalhosa; 2) é um campo gerador de conflitos, no qual deve preponderar o sujeito ativo e político, aquele incorporado em Plínio, mas também em Egberto, por exemplo; e, 3) a subjetividade social reinante na instituição, especialmente no que concerne a aspectos ligados ao controle cultural e à prevalência de relações de amizade, inibe fortemente essa busca por conquista de espaços de participação.

Os resultados mostraram também o estrago provocado pela falta de ingresso de novos servidores na instituição durante mais de vinte anos, edificando um componente social visível no ambiente de trabalho: a separação entre novos e antigos. Esse problema parece ter gerado na instituição a continuidade muito forte de uma cultura de trabalho baseada essencialmente no controle; no sistema que precisa controlar o sujeito. Os sujeitos pesquisados que ingressaram mais recentemente, em 2005, têm muita dificuldade em entender o porquê disso. Egberto, da geração de 1984, fala de uma herança das gerações anteriores, que agora tenta agir da mesma forma em relação aos mais novos.

Esse lapso temporal sem concursos gerou muitas outras conseqüências, e aponta para a necessidade de a instituição estabelecer uma política de desenvolvimento de recursos humanos de médio e longo prazo. Dessa política poderá fazer parte a preocupação com a alocação das pessoas no universo de trabalho, procurando equilibrar a necessidade de pessoal nas diversas áreas com o respeito a potencialidades e talentos individuais. Poderá caminhar-se ainda em direção ao fortalecimento de relações baseadas na confiança e no profissionalismo, que poderão substituir respectivamente os elementos controle e amizade, fortemente impregnados na subjetividade social da instituição como mostraram os resultados.

O início da carreira dos auditores que ingressarão futuramente na instituição precisa merecer atenção especial. Os dados mostraram que situações críticas no início do trabalho marcaram profundamente os sujeitos de pesquisa, gerando conseqüências para toda a carreira. Isso ficou evidenciado principalmente em Egberto, Vera e Inácio: a decepção, a frustração, entre outros aspectos. A pesquisa evidenciou ainda a responsabilidade que os auditores nomeados em 2005 têm, pois num período de cindo a dez anos, praticamente todos os auditores fiscais que ingressaram por meio do concurso de 1984 aposentar-se-ão. Assim, os cerca de cinquenta auditores de 2005 serão responsáveis pela transição da instituição “do sítio para o *site*”. Os

auditores em atividade hoje passaram pelas rudes condições do “campo”, que tem como símbolo maior o posto fiscal. Os que ingressarão no futuro já nasceram no “*site*”, no espaço da internet.

Os dados também carregam em si a recomendação de que a instituição passe a se preocupar mais com a qualidade de vida dos servidores no trabalho. Indiretamente, nas expressões de todos os sujeitos pesquisados, foi possível identificar esse reclame. É possível que a produtividade na instituição fazendária esteja bem, a julgar pelas metas de arrecadação alcançadas pela SEFAZ nos últimos dez ou quinze anos, mas é possível também levantar ao menos a suspeita de que a saúde e a qualidade de vida dos servidores fazendários não vão bem.

Alguns reclames dos sujeitos pesquisados podem resumir esses problemas, como: acúmulo de trabalho, má distribuição das tarefas, realização de funções de baixa complexidade, falta de confiança nas relações de trabalho, controle cultural, falta de participação, alocação de pessoas em áreas diferentes de sua vocação ou formação, realização de trabalho que não gera valor para a instituição. A pesquisa identificou ainda problema específico associado ao gênero, à questão da mulher no espaço de trabalho fazendário, que precisa ser considerado em estudos futuros.

Como explica Rey (2005), a capacidade de produção de sentidos subjetivos é vital para a saúde humana. O caso de Vera ilustra bem essa situação. Parece residir nela a consciência dessa necessidade de produzir novos sentidos subjetivos associados à participação no trabalho. Vera parece compreender que de sua capacidade de desenvolvimento de novos sentidos subjetivos no tocante à participação no trabalho dependerá sua qualidade de vida e sua saúde.

No tocante ao conhecimento gerado pela pesquisa sobre a instituição, é preciso alertar que não há a intenção de generalização e tampouco de responsabilização pelos resultados encontrados. Por exemplo, a evidenciação do aspecto da subjetividade social reinante na instituição pesquisada, associado ao controle cultural exercido pelo conjunto de servidores mais antigos sobre os mais novos, a prevalência de relações de amizade sobre relações baseadas no profissionalismo, e a falta de espaços ou fóruns de participação, constituem conhecimento a ser interpretado por cada servidor, seja em que função ou nível hierárquico se encontrar.

Dessas interpretações poderão surgir novos sentidos subjetivos, que pressionarão a subjetividade social e nortearão novos rumos para a SEFAZ.

Os resultados chamam a atenção para necessidade de se dar maior importância à individualidade. A falta de atenção à individualidade na instituição parece ser um elemento vivaz que alimenta os aspectos mencionados da subjetividade social no ambiente de trabalho. É possível perceber, por meio da interpretação de várias expressões dos sujeitos pesquisados, que um dos fatores decorrentes dessa falta de atenção é o relativo sentido de separação existente na instituição: entre dirigentes e dirigidos; entre velhos e novos; entre novo e arcaico; entre uma repartição e outra, etc.

A relevância do estudo para a instituição reside no fato de que, conhecendo mais profundamente os fatores que permeiam a participação no trabalho, seus componentes, dirigentes e dirigidos, integrados, possam ser capazes de produzir novos sentidos subjetivos e contribuir para o desenvolvimento da participação na instituição e da carreira fazendária.

6. Considerações Finais: Vislumbrar a Nova Instituição

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho e utilizou como referencial a teoria da subjetividade sob o enfoque histórico-cultural (REY, 2003), uma acepção que rompe com a dicotomia entre o social e o individual e passa a entender a subjetividade como produção permanente de sentidos subjetivos na pressão recíproca entre a subjetividade social e a individual.

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso (REY, 1999). A pesquisa é de natureza qualitativa, cuja análise e construção da informação foram feitas em uma perspectiva epistemológica implícita na Teoria da Subjetividade e na Epistemologia Qualitativa (REY, 2003, 2005). Os sujeitos pesquisados foram sete auditores fiscais da SEFAZ, escolhidos num universo de aproximadamente 400 servidores. A delimitação do estudo foi a SUBSER, órgão que integra o organograma da SEFAZ incumbido de tributar, arrecadar e fiscalizar os tributos estaduais.

A pesquisa foi inspirada na visão de Demo (1988), para quem participação é conquista! O autor sugere que a participação consciente dos agentes públicos e da população na Administração Pública é essencial para que a burocracia não corra o risco de se voltar para si mesma e se tornar emperrada e alienada do serviço à comunidade.

O conceito de sentidos subjetivos possibilitou a produção de conhecimentos sobre a instituição pesquisada que dificilmente poderiam ser acessíveis por meio de métodos empíricos tradicionais. A epistemologia qualitativa, sobretudo no destaque que concede à singularidade, mostrou-se via promissora para o estudo da instituição pesquisada. A atenção aos significados e às emoções contidas nas formas de comunicação dos sujeitos de pesquisa permitiu a identificação de elementos que integrados conduziram à descoberta de sentidos subjetivos que estruturam a vivência dos sujeitos e sua participação no trabalho na instituição.

O estudo permitiu compreender o espaço de trabalho como um ambiente permanentemente gerador de subjetividade. A análise dos sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho mostrou-se oportuna para o entendimento de aspectos importantes da relação entre os sujeitos pesquisados e a participação no trabalho e possibilitou evidenciar que as relações no espaço do trabalho estão permeadas por inúmeras outras que ocorrem em outros espaços sociais de atuação do sujeito.

As análises mostraram que as relações do sujeito nos diversos espaços sociais onde atua produzem constantemente sentidos subjetivos que afetam esses diferentes ambientes em que vive, ao mesmo tempo em que o sujeito também é afetado pela subjetividade desses espaços, o que facilita a compreensão do porquê da impossibilidade de separar espaços sociais uns dos outros. O estudo de um espaço social, na perspectiva da epistemologia qualitativa, e a partir da compreensão do sujeito dentro de uma teoria histórico-cultural de subjetividade, requer atenção significativa aos demais espaços de atuação dos sujeitos pesquisados, e de sua história.

O estudo evidenciou ainda a importância do sujeito individual como via de acesso indispensável à compreensão científica de uma realidade social. Os sujeitos pesquisados forneceram dados valiosos e fundamentadores do conhecimento a respeito da SEFAZ. Mais do que isso, em determinados momentos, uma única história individual funcionou decisivamente para a produção de conhecimento acerca da instituição e do sujeito pesquisado, como foram os casos relatados, por exemplo, por Inácio, Egberto, Gabriel e Vera. Em determinadas ocasiões, um único caso, como em Ana Lúcia, por exemplo, funcionou como elemento primordial à descoberta de informações novas que redundaram tanto na confirmação de indicadores de sentidos subjetivos que vinham sendo levantados, quanto na desconstrução de outros.

A análise dos dados empíricos permitiu levantar elementos peculiares a cada um dos sujeitos pesquisados, elementos que analisados de forma integral levaram à construção teórica de sentidos subjetivos preponderantes em cada um, no tocante à participação no trabalho. Os sentidos subjetivos destacados em Carmem, por exemplo, estão associados à família, principalmente ao filho; ao gênero, no tocante ao problema da mulher enquanto mãe, trabalhadora e “dona de casa”; ao espírito de resistência e superação de desafios e à necessidade de reconhecimento.

Já Egberto apresenta sentido subjetivo associado principalmente à visão ideológica, na qual os elementos trabalho e trabalhador parecem se distinguir. Nas expressões de Ana Lúcia aparecem sentidos subjetivos associados especialmente a sua condição de mulher, mãe e esposa: ao núcleo familiar. Em Plínio, a busca por desenvolvimento integral como pessoa humana parece constituir sentido subjetivo fortemente associado a sua participação no trabalho. Nas expressões de Vera emergem elementos que integrados permitem a construção

de sentidos subjetivos associados ao novo, ao reinício, à mudança, à modernidade, à jovialidade.

Gabriel revela em suas expressões sentidos subjetivos associados à simplicidade e à visão própria de mundo, cujo aspecto central é a preocupação com a condição social do outro. Inácio revela sentidos subjetivos que se associam à autoestima. Inácio reforça sentidos subjetivos relativos à visão que tem sobre sua capacidade de contribuir efetivamente em níveis estratégicos na instituição, algo que parece o incomodar muito mais do que nos outros sujeitos pesquisados, sentidos associados à autoestima.

Nas expressões dos sujeitos de pesquisa, percebe-se a tensão mútua entre a subjetividade social e a individual: o sujeito a todo instante analisando o espaço social em que vive, lutando contra a pressão exercida por esse espaço sobre ele, buscando alternativas para viver dentro dele e, ao mesmo tempo, pressionando e tentando modificá-lo. Trata-se de um processo recíproco e simultâneo entre a subjetividade individual e a subjetividade social, muito tenso e complexo, que aparece no dia a dia e na história da instituição e dos sujeitos da pesquisa.

O estudo mostrou que o ambiente institucional pesquisado é dotado de elementos culturais muito fortes, que permitem considerar a existência de uma pressão cultural exercida pela subjetividade social sobre os componentes da instituição, caracterizada principalmente pela cultura de controle, mas também baseada em relações de amizade. Uma cultura que ainda dá pouca atenção à individualidade no âmbito da instituição. As relações de amizade parecem constituir um componente da subjetividade social no ambiente da instituição que pressiona fortemente a subjetividade dos indivíduos. Por sua vez, a cultura de controle pode ter relação com o reclame geral dos sujeitos pesquisados sobre a falta de espaços de participação na instituição, e também com a relativa apatia identificada em quase todos eles com respeito ao entendimento da participação como conquista, como algo que deve ser buscado.

Esses aspectos da subjetividade social identificados, cultura de controle e amizade, parecem formar um “caldeirão cultural” na instituição que contribui para restringir relativamente a liberdade de ação e expressão de seus componentes, e acaba exercendo forte influência na participação no trabalho. A visão desses aspectos aparece praticamente nas expressões de todos os sujeitos pesquisados, mas de maneira mais forte nos servidores com menos tempo na instituição, Gabriel, Inácio e Carmem, que parecem sentir mais os efeitos da pressão exercida pela subjetividade social. Os servidores pesquisados com mais tempo de trabalho parecem

reconhecer o exercício do controle cultural sobre os mais novos, como reconheceram Plínio e Egberto, principalmente.

É preciso ressaltar que esses dois elementos preponderantes da subjetividade social identificados, cultura de controle e amizade, não partem de áreas ou servidores específicos da instituição ou de dirigentes ou dirigidos, e nem tampouco possuem natureza definida. Egberto levanta a hipótese interessante de que esses dois aspectos foram herdados pela geração atual das gerações anteriores e, como consequência, gera relativo choque cultural entre gerações no âmbito da instituição. Esse choque serve para ilustrar a tensão entre a subjetividade social e a individual, que se dá em cada sujeito de forma diferenciada, pois diferentes são os sentidos subjetivos em cada um que influenciam o modo de interpretar essa realidade.

A pesquisa revela anseio dos sujeitos pesquisados por uma nova instituição e permitem levantar sugestões importantes para tal. A mais importante delas seja talvez o estabelecimento de uma política de recursos humanos em médio e longo prazo, como sugeriu Egberto. A nova política de recursos humanos poderá abranger a preocupação com o aproveitamento das pessoas de acordo com suas aptidões e habilidades, além de fortalecer os aspectos confiança, profissionalismo e meritocracia. A questão da qualidade de vida no trabalho e fora dele, e o problema da condição da mulher no espaço de trabalho fazendário, são questões que precisam ser tratadas com prioridade.

Considera-se que a pesquisa contribuiu academicamente ao tratar do tema sobre a participação do servidor público no âmbito de sua atuação na Administração Pública. A quase totalidade dos estudos sobre participação na administração pública, publicados em eventos e revistas científicas em Administração, não tratam dessa temática, pois se restringem ao tema da participação popular na gestão pública, como evidenciou o estudo realizado por Silveira e Palassi (2009).

Epistemologicamente, considera-se relevante o ineditismo da aplicação da epistemologia qualitativa (REY, 2005) e da teoria da subjetividade sob o enfoque histórico-cultural (REY, 2003) em pesquisas no campo da gestão pública com foco no servidor e em sua participação no trabalho. A concepção de subjetividade desenvolvida pelo autor confirmou-se promissora para a realização de pesquisa no campo das instituições. Permitiu revelar uma instituição permanentemente construída a partir da tensão simultânea e recíproca entre a subjetividade social e a individual. A subjetividade social que exerce controle perceptível sobre a

subjetividade individual de seus componentes, mas ao mesmo tempo funciona como espaço de produção de subjetividade que dá origem à produção de novos sentidos subjetivos.

A pesquisa evidenciou também como estudos em profundidade, implicando diálogos dos sujeitos pesquisados entre si e com o pesquisador, constituem via promissora não apenas para o estudo de pessoas, mas para o estudo dos próprios processos de trabalho institucionais. As análises dos diálogos entre os participantes da pesquisa mostraram na SEFAZ a ausência de projetos que estimulem a superação dos profissionais envolvidos. Evidenciaram também o excesso de burocracia na gestão e no próprio trabalho e a falta de instrumentos institucionais para aproveitar os conhecimentos produzidos no desenvolvimento de tarefas.

Os diálogos revelaram a existência de insuficiente comunicação entre os profissionais e entre eles e os planejadores das políticas na instituição, e às vezes entre os próprios membros de uma mesma equipe. A falta de ações voltadas à formação profissional é outro aspecto muito claro presente nas discussões. Essas evidências são reveladoras de indicadores interessantes para o estudo da subjetividade social da instituição. Ajudam também no entendimento de parte do funcionamento da burocracia pública brasileira.

O trabalho desvelou conhecimentos importantes nas relações entre os sujeitos pesquisados e em suas relações com o espaço de trabalho, mas também deixou como legado inúmeras interrogações. Não foi possível, por exemplo, estabelecer a natureza do controle institucional que permeia e exerce pressão sobre a subjetividade individual na instituição, pois esse controle mostrou-se dissimulado e com impactos diferentes em cada um dos sujeitos pesquisados.

O estudo deixa como legado perguntas importantes que poderão ser objeto de investigação em estudos futuros, como, por exemplo: qual o impacto exercido pelo controle cultural na participação no trabalho e na eficiência institucional? Como esse controle é percebido por outros servidores que integram a instituição, além dos auditores fiscais? Como está constituído o problema relacionado ao gênero, especificamente em relação à questão da mulher no espaço fazendário? Que relações podem ser estabelecidas entre controle cultural e relações de amizade no espaço de trabalho, e qual o impacto dessa relação sobre a atitude participativa dos servidores?

Esse estudo significa apenas uma aproximação ao complexo sistema de relações que dá forma à instituição pesquisada; um acesso parcial e limitado a práticas associadas à participação no ambiente de trabalho. Ademais, os resultados, longe de representarem a realidade da instituição, representam a interpretação do pesquisador das expressões dos sujeitos pesquisados, expressões e interpretação influenciadas pela história de vida e pelos sentidos subjetivos dos sujeitos envolvidos na pesquisa e do próprio pesquisador.

Os resultados da pesquisa, apesar do conteúdo crítico, devem ser vistos muito mais como subsídio para a construção de uma nova instituição. Carregam em si a vontade dos participantes em contribuir para o desenvolvimento integral de todos os que compõem a instituição, e de colaborar para o aprimoramento das relações de trabalho e da participação na SEFAZ. A expectativa maior é de que o trabalho concorra para o apontamento de medidas voltadas ao desenvolvimento de uma instituição fazendária cada vez mais atuante, democrática, participativa e capacitada para atender às expectativas do cidadão.

REFERÊNCIAS:

- ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. 9. Ed. Rio de Janeiro : Forense Universitária, 1999.
- _____. **O que é política?** 2. ed. Rio de Janeiro : Bertrand Brasil, 1999a.
- BOBBIO, Norberto. **Estado, governo e sociedade: por uma teoria geral da política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação?** 8. ed. São Paulo : Brasiliense, 1994.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5/10/1988.
- COUTINHO, Maria Chalfin. **Participação no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- CRETELLA JUNIOR, José. **Administração indireta brasileira**. Rio de Janeiro : Forense, 1980.
- DAHL, Robert A. **Sobre a democracia**. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2001.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. São Paulo : Cortez : Autores Associados, 1988.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 16. Ed. São Paulo : Atlas, 2003.
- ESPÍRITO SANTO. **Lei Complementar Nº 225, de 8 de Janeiro de 2002**.
- FLORES, R. K. & MISOCZKY, M. C. **Participação no gerenciamento de bacia hidrográfica: o caso do Comitê Lago Guaíba**. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, Curitiba, 2004.
- KLIKSBERG, Bernardo. **Seis teses não-convencionais sobre participação**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 7-37, mai/jun. 1999.
- LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. Ed. Curitiba : Juruá Editora, 2009.
- LOPES, Almerinda S.; ALVARENGA, Léa Brígida; SIMÕES, Rafael; PACHECO, Renato. **História da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ**. Vitória : SEFAZ, 2003. Disponível em: <http://internet.sefaz.es.gov.br/institucional/historia.php> . Acesso em: 20 de agosto de 2009.
- McLAGAN, Patrícia A. **A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas**. Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo : Malheiros Editores Ltda, 2000.
- MENDONÇA, Luís C. de. **Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo : Atlas, 1987.

- MOTTA, Paulo R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro : Record, 1999.
- PALASSI, Márcia Prezotti; e SILVEIRA, Rogério Zanon. **Produção Científica sobre Participação Cidadã na Administração Pública: Uma Análise a partir dos Artigos Publicados nos Principais Eventos e Revistas Nacionais de Administração (1997-2008)**. In XI Colóquio Internacional de Poder Local. UFBA: Salvador, 2009.
- PASSOS, Carlos Arthur K. **Novos modelos de gestão e as informações**. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro : Campos: 1999.
- PAULA, Ana Paula Paes de; PALASSI, Márcia Prezotti. **Subjetividade e Simbolismo nos Estudos Organizacionais: Um Enfoque Histórico-Cultural**. In CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva (Org). São Paulo : Atlas, 2007.
- REY, Fernando Luis González. **Epistemologia cualitativa e subjetividad**. São Paulo: Educ, 1997.
- _____. **La Investigación cualitativa en psicología: rumbos y desafíos**. São Paulo: Educ., 1999.
- _____. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. Tradução de Marcel Aristides Ferrada Silva. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- _____. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2005.
- _____. **Sujeito e Subjetividade**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2003.
- SEN, Amartya. **“Democracy as a Universal Value”**. Journal of Democracy: 10 (3); pp. 3-17, 1999.
- SILVA, Álvaro José dos Santos; Resende, Lino Geraldo. **SINDIFISCAL-ES: Suas Lutas e Conquistas**. Vitória : Sindifiscal-ES, 2009.
- ZAJAC, Gary; BRUHN, John G. **The moral context of participation in planned organizational change and learning**. Administration and Society, v. 30, n.6, p. 707-733, jan. 1999.

APÊNDICE I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa integra a dissertação de mestrado de Rogério Zanon da Silveira, aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, sob orientação da Prof^a. Doutora Márcia Prezotti Palassi.

A dissertação tem como objetivo analisar os sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho. Com vistas a alcançar o objetivo, propõe-se como instrumentos de pesquisa a realização de dinâmicas de conversação grupal e individual e aplicação do instrumento de redação. Os encontros serão gravados e posteriormente transcritos, e integrarão a dissertação.

As informações produzidas serão tratadas de forma confidencial, garantido o anonimato de cada participante. O pesquisador se compromete, ainda, a prestar, a qualquer tempo, esclarecimentos que se façam necessários.

Ressalte-se que a participação na pesquisa é voluntária, sendo resguardada a liberdade de recusar-se a participar ou dela retirar-se em qualquer fase.

Muito obrigado!

Rogério Zanon da Silveira

Eu, _____, concordo em participar da pesquisa desenvolvida por Rogério Zanon da Silveira, mestrando em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), e declaro que estou ciente de que minha identidade será mantida em sigilo e de que minha colaboração é voluntária, sendo resguardados todos os procedimentos éticos de pesquisa.

Declaro, ainda, ter recebido as informações necessárias a minha participação, bem como estar ciente dos objetivos e procedimentos do estudo em questão.

Vitória ____/____/____.

Assinatura do Participante